

تطبيق العوامل التنظيمية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن وأثرها على تخفيض معدل دوران العاملين

دراسة ميدانية

إعـداد

حمزه حسن أبوزنيد

إشـــراف

الدكتور

صباح حميد آغا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

أيار / 2011 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "حمزه حسن أبوزنيد" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: حمزه حسن أبوزنيد

التوقيع:

التاريخ: 6 / 6 / 2011 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :

تطبيق العوامل التنظيمية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن وأثرها على تخفيض معدل دوران العاملين : دراسة ميدانية

وأُجيزت بتاريخ 22 / 5 / 2011 م

أعضاء لجنة المناقشة		**الجامعة**	**التوقيع**
الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزاوي	**رئيساً**	الشرق الأوسط	....
الدكتور صباح حميد آغا	**مشرفاً**	الشرق الأوسط	....
الدكتور محمد الكساسبة	**عضواً خارجياً**	عمان العربية	....

شكر وتقدير

بعد أن وفقني الله تعالى بإكمال هذه الدراسة، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى صاحب البصمة على هذا الجهد العلمي المتواضع، أستاذي ومشرفي الدكتور صباح حميد آغا.

وأتوجه بالشكر إلى كافة أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط وخصوصاً الأساتذه في كلية الأعمال، وكذلك يتوجه الباحث بكلمات الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة وكل من مد يد العون والمساعدة للباحث.

وأتقدم بالشكر أيضاً إلى إخوتي (نبيل والدكتور بهاء ومحمد وعلا وسلامة وأحمد وكرم ويحيى).

وأشكر من تابعني في مسيرتي العلمية الأستاذ ياسر السويطي.

وأشكر صديقي ورفيق دربي عبدالرحمن ياسر، والشكر من قبل وبعد لله سبحانه وتعالى

الباحث

حمزه حسن أبوزنيد

الإهداء

إلى وطني................. فلسطين.

إلى الوطن الذي تلقيت فيه العلم والمعرفة........................... الأردن.

إلى من أستمد منه القوة والعطاء والفخر........................... أبي.

إلى من أضاءت طريقي بالشموع والحنان...................... أمي.

أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

حمزه حسن أبوزنيد

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

تطبيق العوامل التنظيمية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن وأثرها على تخفيض معدل دوران العاملين

دراسة ميدانية

إعـداد

حمزه حسن أبوزنيد

إشراف

الدكتور

صباح حميد آغا

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق العوامل التنظيمية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن على تخفيض معدل دوران العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (52) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (100) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد والتحليل العاملي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأجور والرواتب على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهتمام بالتدريب على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهتمام بتمكين العاملين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهتمام بالاعتناء بالتعيين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهتمام ببناء الثقة على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهتمام بالأمان الوظيفي على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

7. تراوحت نسب التفسير للعوامل التنظيمية بين أدنى درجة للأمان الوظيفي بنسبة بلغت (14.529%) وأعلى درجة للتعيين بنسبة بلغت (17.930%).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. دراسة نظام الرواتب والأجور وكذلك أنظمة الحوافز بالشكل الذي يؤدي إلى خلق نوع من القناعة لدى العاملين كون هذه الأنظمة تنسجم مع الجهد المبذول من قبلهم.

2. تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء متطلبات العمل إضافة إلى تحديد أوقات تنفيذ هذه البرامج في الأوقات التي تناسب العاملين.

ABSTRACT

The Implementation of Organizational Factors in Cellular telecommunications companies in Jordan and their Impact on Minimizing Employee Turnover

Field Study

Prepared by

Hamzah Hassan Abu-Znaed

Supervisor

Dr. Sabah Hameed Agha

This study aimed to investigate the Implementation of Organizational Factors in Cellular telecommunications companies in Jordan and their Impact on Minimizing Employee Turnover. In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (52) items to gather the primary information from study sample which consisted (280) respondents. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to test the study objectives, such as simple, multi regression and factor analysis .The main results of the study were:

1. There is a significant impact of Salaries on Minimizing Employee Turnover in Cellular telecommunications companies in Jordan at the level ($\alpha \leq 0.05$).
2. There is a significant impact of Training on Minimizing Employee Turnover in Cellular telecommunications companies in Jordan at the level ($\alpha \leq 0.05$).

3. There is a significant impact to Empowerment on Minimizing Employee Turnover in Cellular telecommunications companies in Jordan at the level ($\alpha \leq 0.05$).

4. There is a significant impact to Appointment on Minimizing Employee Turnover in Cellular telecommunications companies in Jordan at the level ($\alpha \leq 0.05$).

5. There is a significant impact to trust on Minimizing Employee Turnover in Cellular telecommunications companies in Jordan at the level ($\alpha \leq 0.05$).

6. There is a significant impact to Job Security on Minimizing Employee Turnover in Cellular telecommunications companies in Jordan at the level ($\alpha \leq 0.05$).

7. The proportion of explanation of the Organizational Factors between less degree for Job Security with (%14.529) and high degree for Appointment with (%17.930)

The main recommendations of the study were:

1. Examine salaries and wages system, as well as incentive systems, which lead to creating the kind of acceptance among employees that these systems are consistent with their offers..

2. Identify training needs in the light of business requirements in addition to determine the sutable time for implementing these programs.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

تحتاج المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة الأنشطة التي تقوم بها إلى قادة يتحملون المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها، وإنجاز أعمال المنظمات بكفاءة وفاعلية وصدق، والتخطيط بشكل سليم ومدروس حتى تبقى المنظمة في مركز تنافسي جيد ومتقدم في السوق، وضمان الاستمرارية وعدم الوصول إلى خط الانحدار، وهذا ما لا تتمناه أي منظمة.

ونتيجةً للتنافس الشديد بين المنظمات وحجم الضغوط والتأثيرات التي تتعرض لها المنظمات من داخل المنظمة ذاتها أو من خارجها، لابد من وجود قيادة واعية ومتفهمة تقود المنظمة في الطريق الصحيح نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

تعد القيادة من العناصر المهمة في أي منظمة، ومع وجود مبدأ التخصص يجب على القائد أن يتمتع بصفات قيادية عالية، كالتأثير في الأفراد والجماعات والاهتمام بالتدريب وتمكين العاملين ومنح الأمان الوظيفي وبناء الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا يؤدي إلى وصول المنظمة إلى التميز في أداء الأعمال وتحقيق الولاء من قبل العاملين لمنظماتهم.

والعلاقة الفاعلة والجيدة بين الرئيس والمرؤوسين تؤدي إلى استغلال المنظمة لمواردها بالشكل والوقت المناسب؛ لأن كل شخص في المنظمة يعرف ما هو الدور الذي سوف يقوم به وبشكلٍ صحيح مما يؤدي ذلك إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية للمنظمة، وهذا كله يكون تحت مظلة وأحدة في المنظمة هدفها العمل بحب وإخلاص وتفانٍ للوصول إلى الأهداف الموضوعة مسبقاً.

وعليه، فإن الدراسة الحالية تتنأول العوامل المرتبطة بالعاملين (الأجور ، والاهتمام بالتدريب، والاهتمام بتمكين العاملين، والاعتناء بالتعيين، والاهتمام ببناء الثقة، والأمان الوظيفي) وأثرها على تخفيض معدل دوران العاملين.

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتبلور مشكلة الدراسة في كيفية ممارسة العوامل المرتبطة بالعاملين (الأجور والرواتب، والاهتمام بالتدريب، والاهتمام بتمكين العاملين، والاعتناء بالتعيين، والاهتمام ببناء الثقة، والأمان الوظيفي) وتطبيقها بشكلٍ صحيح وما هو الأثر الذي تحدثه هذه العوامل على معدل دوران العاملين أيجاباً أو سلباً. إذ إن تبني هذه العوامل من قبل المنظمات يختلف باختلاف ثقافة المنظمة وطبيعة عملها وكذلك طبيعة الأفراد العاملين فيها إضافة إلى القيادة الإدارية في كل منظمة.

وتكمن مشكلة الدراسة في مدى إهتمام شركات الاتصالات الأردنية الخلوية للعوامل المرتبطة بالعاملين (الأجور ، والاهتمام بالتدريب، والاهتمام بتمكين العاملين، والاعتناء بالتعيين، والاهتمام ببناء الثقة، والأمان الوظيفي) وأثرها على تخفيض معدل دوران العاملين.

وعليه، واستناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة السؤال الرئيس التالي:

إلى أي مدى تؤثر العوامل المرتبطة بالعاملين (الأجور ، والاهتمام بالتدريب، والاهتمام بتمكين العاملين، والاعتناء بالتعيين، والاهتمام ببناء الثقة، والأمان الوظيفي) **على تخفيض معدل دوران العاملين؟** يشتق منه الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً : إلى أي مدى تؤثر الأجور على تخفيض معدل دوران العاملين؟

ثانياً : إلى أي مدى يؤثر الاهتمام بالتدريب على تخفيض معدل دوران العاملين؟

ثالثاً : إلى أي مدى يؤثر الاهتمام بتمكين العاملين على تخفيض معدل دوران العاملين؟

رابعاً : إلى أي مدى يؤثر الاعتناء بالتعيين على تخفيض معدل دوران العاملين؟

خامساً : إلى أي مدى يؤثر الاهتمام ببناء الثقة على تخفيض معدل دوران العاملين؟

سادساً : إلى أي مدى يؤثر الأمان الوظيفي على تخفيض معدل دوران العاملين؟

(1 - 3) : أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتركز في التعرف على مدى تطبيق العوامل التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية وأثرها على تخفيض معدل دوران العاملين، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. إعداد إطار نظري، من خلال الاطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف عل محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية.
2. دراسة مدى تطبيق العوامل التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية.
3. تحديد العلاقات الارتباطية بين العوامل التنظيمية ومعدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.
4. تحديد أثر العوامل التنظيمية (الأجور ، والاهتمام بالتدريب، والاهتمام بتمكين العاملين، والاعتناء بالتعيين، والاهتمام ببناء الثقة، والأمان الوظيفي) على تخفيض معدل دوران العاملين.

(1-4): أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع الذي تناقشه والمتمثل في مدى تطبيق العوامل التظيمية (الاهتمام بالأجور، والاهتمام بالتدريب، وتمكين العاملين، والاعتناء بالتعيين، وبناء الثقة، والأمان الوظيفي) في شركات الاتصالات الأردنية، وأثرها على تخفيض معدل دوران العاملين. إذ إن العوامل التنظيمية تساعد المنظمات على النجاح والاستمرار في السوق، وتساعد على تعزيز ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، كما يساعد الاهتمام بتلك العوامل التنظيمية على تقليص التكاليف المادية والبشرية لمنظمات الأعمال الناتجة عن ارتفاع معدل دوران العاملين.

(1-5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى اختبارها:

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل المرتبطة بالعاملين (الأجور ، والاهتمام بالتدريب، والاهتمام بتمكين العاملين، والاعتناء بالتعيين، والاهتمام ببناء الثقة، والأمان الوظيفي) **على تخفيض معدل دوران العاملين عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالأجور على تخفيض معدل دوران العاملين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالتدريب على تخفيض معدل دوران العاملين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بتمكين العاملين على تخفيض معدل دوران العاملين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالاعتناء بالتعيين على تخفيض معدل دوران العاملين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام ببناء الثقة على تخفيض معدل دوران العاملين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالأمان الوظيفي على تخفيض معدل دوران العاملين عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية

لا تشكل العوامل المرتبطة بالعاملين (الأجور ، والاهتمام بالتدريب، والاهتمام بتمكين العاملين، والاعتناء بالتعيين، والاهتمام ببناء الثقة، والأمان الوظيفي) **مقداراً متسأوياً من الأهمية النسبية في تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.**

(1- 6) : حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الاتي:

الحـدود البـشرية : الأفـراد العـاملون مـن الإدارة العليـا، والوسـطى، العاملـة في شـركات الاتـصالات الأردنية الخلوية.

الحدود المكانية : شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، وهي (شركة زين؛ وشركة أورانج موبايل؛ وشركة أمنيه).

الحدود الزمانية : المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة وهي (2010 ــ 2011).

الحدود العلمية : تم الاعتماد في تحديد العوامل المرتبطة بالعاملين بالاعتماد على دراسة قامت بها شركة فورد Ford Coorporation وهي (الأجور، والاهتمام بالتدريب، والاهتمام بتمكين العاملين، والاعتناء بالتعيين، والاهتمام ببناء الثقة، والأمان الوظيفي).

(1- 7) : محددات الدراسة

1. طبيعة المؤسسات التي تم اختيارها كعينة الدراسة والمتمثلة بشركات الاتصالات الأردنية الخلوية، وهي (شركة زين ؛ وشركة أورانج موبايل؛ وشركة أمنيه).
2. الدراسات التي تطرقت لموضوع الدراسة الحالي نادرة على حد علم الباحث.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

الأجر: إجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وتظهر أهمية الأجور كعامل أساسي في زيادة رضا الفرد عن عمله وبالتالي في تحسين استخدام الموارد البشرية في المؤسسة (عقيلي، 1996).

التدريب: هو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين، بهدف أن يؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية المتدرب وكفاءته وعن طريق هذا التدريب يتسنى لمديري الإدارات في المؤسسات استخدام القوى العاملة لديهم واستثمار قدراتها أفضل استثمار (صالح، 2004).

تمكين العاملين: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم، وبالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحوا مسؤولين مسؤولية كاملة عنه (المغربي، 2006).

التعيين: وهي أن لكل وظيفة متطلبات خاصة من مهارات محددة وخبرات عملية مساعدة، ومؤهلات علمية تيسر أداء الوظيفة المعنية، لذا يغدو من الواجب المقارنة بين هذه المتطلبات وصفات الفرد المتقدم للوظيفة، ومن ثم المفاضلة بين عدد من المتقدمين لشغل الوظيفة ثم اختيار الأفضل بينهم

واستبعاد غير المناسب منهم، إذ إن فاعلية تطبيق سياسة الاختيار والتعيين في مؤسسة ما تظهر حينما يتحقق التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها (عقيلي، 1996).

الثقة: وهي احترام جهد العاملين وتعزيز جانب النقص فيهم ومنحهم الفرصة للتعبير عن شعورهم وأفكارهم بكل أريحية تجاه المنظمة والعمل، وهذا يؤدي للوصول إلى الإبداع، وهو تجريد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقاتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة غير مألوفة (المغربي، 2006).

الأمان الوظيفي: وهو شعور الفرد بأن الوظيفة ستكون مدى الحياة، والعمل على تطوير القدرات، وبالتالي سوف يحظى الفرد بالحب والتقدير من مسؤوليه في المنظمة (المغربي، 2004).

معدل دوران العاملين: نسبة العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب يمكن تجنبها وكذلك لأسباب حتمية لا يمكن تجنبها، ويمثل قسمة عدد العاملين المستبدلين على إجمالي عدد العاملين مضروباً في 100% (Karen Eich,1990).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

(2 - 2): العوامل التنظيمية

(2 - 3): دوران العاملين

(2 - 4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2-1): المقدمـــــة

تشير العوامل التنظيمية إلى مجموعة العوامل المتعلقة بالمنظمة التي تؤثر في الأفراد وتسبب مشكلات وظيفية لهم. وقد قام الباحث باختيار أهم المتغيرات التنظيمية، من خلال مراجعته للعديد من الابحاث والدراسات العربية والاجنبية، وهي: الأجور ، والاهتمام بالتدريب، والاهتمام بتمكين العاملين، والاعتناء بالتعيين، والاهتمام ببناء الثقة، والأمان الوظيفي.

(2-2): العوامل التنظيمية

(2-2-1): الأجور

تعد الأجور من أهم العوامل التي تساعد الموارد البشرية على تكوين وإيجاد علاقة حسنة وجيدة بين الأفراد العاملين في منظمة ما والإدارة التي يعملون معها. والشائع إن الأجر هو مفهوم عند التعويض على أساس الجهد ومقدار الانتاج وهذه الطريقة شائعة لتعويض العمال حيث يشكل مقدار الجهد والانتاج الذي يحققونه الأساس في تعويضهم (الطائي، 2006: 344).

أما مفهوم الرواتب فهو يستخدم عند تعويض العامل الذي يضع نفسه بتصرف المنظمة لفترة معينة شهر مثلاً لذلك غالباً ما يستخدم المفهوم لتعويض الموظفين الذين تدفع لهم رواتب على أساس مدة الخدمة وبغض النظر عما أنجزوا خلالها المهم هو أن الخطوة الأولى في تصميم النظام هي تحديد أساس التعويض وبالتالي فيما إذا سيكون نظاما للأجور أو نظاما للرواتب (Dissler, 2008).

كما يعد نظام الأجور أحد أهم العوامل الذي يمكن المنظمة من استقطاب وحفظ الموارد البشرية الكفؤة القادرة على تحقيق أهدافها، ويعد أيضاً نظاما أساسياً وله دور فعال في استقرار

الأفراد العاملين في الوظائف وأندماجهم فيها وتحقيق الانتاجية العالية والرضا عن الأعمال التي يمارسونها (DeNisi & Griffin, 2005).

ويقسم (DeCenzo & Robbins, 2005) الأجور إلى أنواع عدة، هي:

1. الأجر النقدي: ويطلق عليه أحياناً بالأجر الاسمي الذي هو عبارة عن مقدار ما يحصل عليه العاملون من مبالغ نقدية التي تشمل العلاوات والبدلات التي تحدد لهم مقابل ما يقومون به من بذل مجهود معين في أعمالهم التي يمارسونها في الوظيفة المخصصة لهم في المنشأة.
2. الأجر الحقيقي: وهو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي الذي يستطيع الفرد من خلاله أن يحصل على مقدار السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بالأجر النقدي لأشباع حاجاته المتعددة. ونظراً لأن مستوى دخل الفرد العامل يعتمد على أجره الحقيقي لا على أجره الاسمي لذلك لا بد على المنظمة أن تعمل على تحقيق التوازن بين الأجرين ويجب أن ننوه هنا بأن أهمية التفرقة بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي نابعة من كونها تمكن الإدارة من تحديد العوامل التي تحدد وضع سياسة الأجور وتتمثل هذه العوامل بالمفاوضات الجماعية وتقييم الوظائف و قرارات المحاكم والتشريعات وغيرها من العوامل.

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال سياسات عادلة للأجور والرواتب المدفوعة للأفراد العاملين تتمثل بالجوانب التالية (Redman & Wilkinson, 2008):

1. اكتساب الأفراد المؤهلين وذوي المهارات العالية إذ إن السياسة العادلة يمكنها جذب الأفراد الأكفاء لا سيما في حالة وجود منظمات منافسة مع قلة العرض من الكفاءات الفردية.

2. الابقاء على الأفراد الموجودين فعلا في المنظمة من خلال وضع وتحديد مستويات منافسة للدفع لما هو متوفر في المنظمات المماثلة.

3. توفير العدالة في دفع الأجور بين الأفراد العاملين إذ إن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى دراسة الوظائف الموجودة في المنظمة وتقويمها لتحديد قيمة كل وظيفة وما تستحقه من أجر وفقاً لهذه القيمة. هذه العملية تؤدي إلى توفير العدالة الداخلية . كما وأن المنظمات تسعى إلى أن يكون مستوى الدفع لنفس الوظيفة في المنظمة لمستوى الدفع في المنظمات المماثلة في القطاع أو الصناعة أو المنظمة الجغرافية أي بمعنى آخر لا بد وأن يستلم الأفراد المتساوون في الكفاءة نفس الأجور لأقرانهم في المنظمات الأخرى وهذه يطلق عليها بالعدالة الخارجية.

4. تحفيز السلوك المرغوب فيه كالأداء الجيد والخبرة المتراكمة والمرتبطة بالعمل الإيجابي والولاء للمنظمة وتحمل المسؤوليات الاجتماعية. وكل هذه السلوكيات تعزز وتدعم من خلال نظام وبرامج الدفع.

5. السيطرة على التكاليف عن طريق تحديد الأجور ، أي أن برنامج الدفع الذي يسير وفقاً لتصور شامل ولنظرة عقلانية للمتغيرات المساهمة في الأداء يساعد المنظمة في تقليص التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية ، حيث يقلل من معدلات الدورات المنعكسة في جانبين رئيسين في زيادة الكلف، هما الأعداد والتهيئة لأفراد جدد يحلون محل تاركي العمل؛ وكلف التدريب والتطوير لهؤلاء الأفراد الجدد هذا بالإضافة إلى التكاليف الإدارية الأخرى إضافة إلى التكاليف المعنوية الناجمة عن انخفاض رضا ودافعية الأفراد العاملين في حالة عدم توفر نظام عادل للأجور.

6. من الأهداف الرئيسة لإدارة الأجور هي زيادة الرضا عن العمل والمنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين إضافة إلى التماسك التلقائي بين الفرد والمنظمة.

7. انطلاقا من النقطة السابقة فإن إدارة الأجور تهدف إلى تقليل معدلات الدوران والغيابات والتأخرات ومعدلات الشكاوى والتظلمات من قبل الأفراد العاملين.

وتبين (برنوطي، 2001: 268-270) أن المنظمات التي تقوم بإعداد نظام الأجور تتسم بالدقة ويتمتع نظام الأجور بمجموعة من الخصائص:

1. العدالة، إن العدالة شرط مهم لأي نظام سليم للأجور، إلا أن العدالة هي حالة معقدة متعددة الأبعاد ولهذا هناك حاجة بأن يتمتع نظام الأجور بعدالة خارجية وكذلك داخلية في تحديد أجر كل وظيفة.

2. الوضوح، المقصود بالوضوح هو أن يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر لوظيفته، فهذا يساعده في تقدير فيما إذا كان الأجر محدداً لوظيفته متكافئاً مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى، ولهذا فإن النظام السليم يتضمن تعليمات واضحة وبسيطة.

3. الشفافية، تعني أن يكون النظام مكشوفاً وليس سرياً وغالباً ما تستخدم السرية للتقييم على التحيز الفاضح: فقد تدفع المنظمة للبعض أجوراً أو مزايا ومخصصات عالية جدا لو عرف الآخرون بها تؤدي إلى قيامهم بالشكاوى، فتبقى سرية، لذلك، حيثما يكون النظام سرياً، وغير شفاف، فالاحتمال هو أنه ناتج عن هذا التمييز، علماً، بأن من الممكن أن يكون التميز متعمداً ومقبولاً كما

يحصل عندما تدفع المنظمة مكافآت تعويضاً للتخصصات النادرة التي تحتاجها وفي هذه الحالة، لا تحتاج أن تجعلها سرية.

4. الاستقرار والثبات، الشرط الآخر للنظام السليم هو أن يكون ثابتاً ومستقراً، فلا يتم تغييره إلا عند توفر شروط موضوعية تستدعي ذلك، وهذا ضروري لتجنب النزعة لتخفيض مستوى الأجور، وإذا ازدادت كفاءة العاملين، فهناك إدارات تشجع العاملين على الإبداع وبذل الجهد ثم، وبعد تحقيق زيادة في الإنتاجية ، ستبدأ بتخفيض أجورهم.

5. ارتباط الأجر بالأداء الفعلي، إن الأجر والتعويض السليم، من وجهة نظر الإدارة والموظف نفسه، هو أجر يعوض الفرد العامل عن الأداء الفعلي الذي قدمه، فالإدارة التي تدفع أجراً أو مكافأة بغض النظر عن أداء الفرد العامل سوف تخسر، كما أن الموظف الذي يستلم مكافأة لا يستحقها يستهين بها وبكل نظام المكافآت.

(2-2-2): التدريب

تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها بدرجة كبيرة على كفاءة أداء القوى العاملة القائمة بمهامها، وعلى قدرتها الإنتاجية، ومدى سرعة التكيف مع مستويات التقنية المستخدمة. ومن هنا يمكن اعتبار الإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة على أنه طريق الوصول للغايات. حيث أدى التخصص في أداء الأعمال وضرورة مواكبة التقدم في التقنيات الحديثة والظروف المتغيرة والمتلاحقة في مجال الأعمال إلى اعتبار تدريب الموظفين من الحاجات الملحة بالإضافة لكونه من أهم الوظائف التي تسهم في تأهيل وتطوير القوى العاملة بما يتفق مع احتياجات المنظمات لمواكبة التدفق الهائل في المعارف والمعلومات (رشيد، 2001: 687).

إذ يلعب التدريب دوراً أساسيا في التأثير على زيادة فاعلية وكفاءة المنظمات، حيث أصبح التدريب من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية، كنتيجة لإدراك أرباب العمل لحقيقة اعتبار التدريب وإعادة التدريب للعاملين لكي يصبحوا قادرين على تحمل أعباء المستقبل مؤشراً فيما إذا كانت المنظمة ستنجح أو ستفشل (نصر الله، 2002: 209).

و يجيء التدريب استجابة لمتغيرات متعددة مثل استيعاب موظفين جدد أو إعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الاختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة، أو استجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل أو تجهيزاته وأي ما يتعلق بالتطوير التكنولوجي، كذلك يجيء التدريب من أجل علاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض وحوادث وإصابات العمل ومعدل دوران العمالة، وتزأيد أعطال التجهيزات، بالإضافة لمواجهة شكاوى و ظواهر أخرى قد ثبتت قدرة التدريب على علاجها (مصطفى، 2000: 252).

كما ويعمل التدريب على إكساب المهارات التي تؤهل الموظفين للترقية وتقلد مناصب قيادية ذات مسؤوليات أكبر ورفع الروح المعنوية وزيادة الإحساس بالرضا لديهم، وتحقيق الاستقرار في المنظمة بالحد والسيطرة على تسرب الموظفين، الأمر الذي تظهر آثاره على مستوى أداء المنظمة وخدماتها (رشيد، 2001: 688).

عرف التدريب على أنه عملية هادفة تسعى لتطوير المورد البشري بتزويده بالمعلومات والمعارف اللازمة وتنمية قدراته ومهاراته والعمل على تعديل اتجاهاته وقناعته وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية بأقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد (الحمادي، 1999: 13).

كذلك عرف التدريب على أنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم . كما أنه الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة (السالم، وصالح، 2002: 130). كما عرف على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية أهداف المنظمة وتطويرها في الوقت الحالي والمستقبلي وهو أيضا الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات، ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية (الهيتي، 2003: 223).

ويقصد بالتدريب زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبتعبير آخر هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم (شحادة، وآخرون، 2000: 51). وعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها. بالإضافة لكونه إجراء منظماً من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد (شأويش، 2000: 232). وأشارت (زويلف، 2003: 113) إلى التدريب بأنه عملية تعديل أيجابي يتنأول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة.

لهذا يعد التدريب الفاعل كحقيقة استثمارا في الموارد البشرية، يدر عوائد ومنافع كثيرة على المنظمة والموظف. في كل من المدى القصير والطويل إذ يسهم في زيادة القدرة على حل المشكلات

باعتباره عملية تعليمية، كما ويعمل على تنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف، ويكسب الموظف مهارة التعامل مع الآخرين ، أي زيادة قدرته على التكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية، والدقة في العمل وبالتالي الحد من الحاجة للرقابة والإشراف من أجل متابعة عمل الموظف، وكنتيجة لذلك تصبح التكاليف أقل ما يمكن (رشيد، 2001: 59).

وسواء كان التدريب على استخدام شيء جديدة أو على الأساليب القيادية والإشراف، أو غير ذلك فهناك فوائد واضحة بالنسبة للجميع سواء على مستوى الفرد أو المنظمة (السالم، وصالح، 2002: 133).

ويرى (نصر الله، 2002: 243) أنه من أجل إنجاح جهود ونشاطات التدريب في المنظمات فلا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية، وهي:

1. على الإدارة العليا تبني فكرة التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري.
2. أن تلقى العملية التدريبية المساندة والدعم المالي من قبل الإدارة العليا.
3. أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين.
4. أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر باتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماما لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.
5. كما يجب التنويع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر ونتائج التدريب والتكلفة والعائد بشكل دقيق.

6. كما عليها أن تعتمد معأيير محددة في خطة التدريب، يستعان بها في مقارنة النتائج المحققة مع المستهدفة في الخطة.

7. إعطاء الأولوية في التدريب للوظائف التي يصعب شغلها إلا عن طريق التعيين من الخارج.

8. كما يجب أن يتسم التدريب بالشمولية بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة سواء الفنية والإدارية والكتابية، وتعطى الأولويات طبقا للإمكانيات المالية والتوجهات للمنظمة.

9. تحفيز المتدربين.

10. الإفادة من التقييم في محاولة لإدخال التعديلات بما يزيد من فاعلية برامج التدريب.

(2-2-3): تمكين العاملين

يرى (الدوري، وصالح، 2009: 28) أن التمكين هو جزء من تغيير شامل سيكون مثالا كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام. فقد ظهر هذا المفهوم في العقد الأخير من القرن العشرين بوصفه مفتاحا أساسيا يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات التي تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل. ويشير (Invancevich,et..al., 1997: 219) إلى التمكين بأنه العملية التي تساعد بها المديرين الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل، كما أشار (Hellriegel,et..al., 2001) إلى التمكين بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة، المهارات/ الحرية...للقيام بوظائفهم.

ويتفق مع هذا السياق (Schermerhorn,et..al., 1997) بالإشارة إلى أن التمكين هو العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم.

ويقدم (Daft, 1992: 502) تعريفاً للتمكين باعتباره القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهمات في المنظمات فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة. وهناك من أحاط مفهوم التمكين بنوع من الشمول إذ يرى أن نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد أفرزت نموذج التمكين بوصفه نموذجاً جديدا لعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك الموظفين فرديا أو ضمن فريق في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي وهذا يولد فهماً وإدراكاً للعمل بشكل واضح ، فإدراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم مأهم بحاجة اليه وأن التقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة والقدرة على الاستجابة وأحداث الأثر المباشر كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله، وبذلك فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وإنجازها والشعور بالانتماء إليها والثقة بالنفس وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي (Hellriegel,et..al., 2001: 508).

وفي سياق الحديث عن أهمية التمكين يؤكد (Ivancevich, 1997: 582) أن التمكين يؤدي إلى تهذيب كادرالمنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين كما يعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة ، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين

لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم. بالإضافة إلى أن التمكين يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين.

ويرى (Daft, 1992: 502) بأن التمكين يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها. وأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ إن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة. بالإضافة إلى أنه يسهم في زيادة انتاجية المنظمة كونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضأهم وتمسكهم بالمنظمة، كما أن أهميته تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.

ويشير بعض الباحثين (الدوري، وصالح، 2009) إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل. وقد أشار (Ivancevich, et..al, 1997: 488) إلى أن هناك ثلاثة عناصر للتمكين، هي:

1. مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.

2. هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.

3. إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة.

كما أشار (Daft, 2001: 504) إلى أن هناك أربعة عناصر تمكن العاملين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي المعلومات والمعرفة والقوة والمكافأة. في حين حدد (Blanchard, et..al., 1995) ثلاثة عناصر رئيسة لعرض مفهوم إستراتيجية التمكين وهي:

1. المشاركة في المعلومات مثال ذلك المعلومات عن النشاط العام للمنظمة كالأرباح والخسائر والنشاط التسويقي والحصص السوقية والإنتاجية والإنتاج المعيب والفاقد وغير ذلك بالإضافة إلى تمكين العاملين وخاصة في الخطوط الأمامية من التصرف في المواقف الجديدة، إذ إن المشاركة في المعلومات تلعب دورا مهمًا في بناء الثقة بين العاملين في مستويات الإدارة العليا والمواقع الإشرافية.

2. تحدٍ واضح المعالم لحدود تصرفات العاملين بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم وخاصة بالنسبة لعلاقات العاملين بعضهم بعضا، بهدف التوجيه السليم لطاقات العاملين وتحقيق تأثير مباشر في المواقف الكثيرة التي قد تستهدفها المنظمة، ومثال ذلك الأغراض التي تستهدفها المنظمة والقيم التي تحكم إرشاداتها العملية والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمنظمة، وأهداف المنظمة والأدوار المسندة للعاملين والهيكل التنظيمي للمنظمة وما يحكمه من نظم وارتباطات.

3. دور الفريق، وهنا يتم التركيز على دور الفريق في الإطار الجديد إذ يختلف دور الفريق في هذا الإطار عن دوره في المنظمة التقليدية ، ففي الأخيرة يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين ، أما في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة

بحيث لأينتهي بأنتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة في المنظمة.

كثيراً ما يشار للتمكين بأنه فلسفة منظمية جديدة في حين يشير إليه بعضهم بالاستراتيجية الإدارية وآخرون كونه أيديولوجية إدارية، ولغرض فك التداخل بين هذه المفاهيم وتحديد فيما لو كانت جميع هذه المفاهيم مقبولة لوصف التمكين أو عدم صحة إطلاقها سيتم تناول كل وصف منها على انفراد.

التمكين بوصفه فلسفة منظمية جديدة

إذا كان التمكين فلسفة منظمية جديدة فإن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها وقناعتها ومواقفها التي تتضمن مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتبناها لتحقيق غأياتها. وقد أشار (Canningham, et..al, 1996: 143) إلى فلسفة المنظمة كونها عقداً ضمنياً بين أعضاء المنظمة يحكم هؤلاء الأعضاء على كيفية العمل جماعياً، لإنجاز الغأيات المنظمية. وقد أشارت دراسة (Duvall, 1992:205) إلى أن المنظمات تعتمد فلسفتين الأولى فلسفة المحافظة على الموارد لضمان النجاح المنظمي، والثانية تكامل الموارد لضمان النجاح المنظمي. فالفلسفة الأولى تسعى إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم لتبأين سلوكياتهم ومعارفهم من خلال وضع ضوابط ونظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمية. وهذه الفلسفة كما أشار (Pope, 1996: 56) تعتمد التحديد المسبق للمهمات المستقبلية وللقرارات المنظمية، والتخصيص المسبق كذلك للموارد وكيفية التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة. أما الفلسفة الثانية فتقوم على أساس تكامل

الموارد، لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل من دون النظر إلى أن الأخطاء بوصفها أساساً. ويرى (Horsfalt, 1996: 26) إن الاخطاء على وفق هذه الفلسفة تعد دروساً للتعلم واكتساب معرفة جديدة تغير السلوك وتوجهه ضمن الآفاق الصحيحة، إذ إن الخطأ فرصة مضافة للابتكار والإبداع.

التمكين بوصفه أيديولوجية إدارية

الأيديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يمارسون الإدارة والسلطة في المنظمات الاقتصادية (Collins, 1995: 25). وهذه الأفكار التي يضعها الأفراد الفاعلون في المنظمة يتوقع أن تتغير وتتكيف تبعاً للضغوط في بيئة العمل كما أنها قادرة على تغيير واقع المنظمة تنظيمياً وإدارياً باتجاه إقرار قيم وسلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف بشكل أفضل.

أحدثت التغييرات البيئية وبخاصة ثورة الاتصالات ، في عقدي الثمينيات والتسعينات من القرن الماضي تغيرات جوهرية كبيرة أبرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل كبير مما دعت الحاجة لبروز أيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس وتخفف من معاناة العاملين، وبذلك يرى (Collins, 1995: 27) أن التمكين هو وأحد من هذه الأيديولوجيات التي اعتمدتها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد مكانة جديدة لم تكن متوافرة لهم قبل ذلك، وتكمن الأسباب في حاجة المنظمات للتغيير إثر المنافسة والضغوط البيئية الخارجية التي تعد من أهم التحديات التي واجهت المنظمات، وظهور الحاجة للعاملين في الخطوط الأولى للتعامل المباشر مع الفرص الاستثمارية.

التمكين بوصفه استراتيجية إدارية

وصف (Nixon, 1994: 16) التمكين بكونه استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين، وتشجيعهم بما فيهم المديرون لغرض توفير مهارتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف لأداء أعمالهم .إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها. وعلى هذا الأساس تم تأشير فقرات هذه الاستراتيجية بما يأتي:

1. وضع الرؤية، أي تحديد رؤية المنظمة ونقلها إلى الواقع.
2. وضع الأسبقيات.
3. تطوير علاقات قوية بين زملاء العمل.
4. توسيع شبكة الأعمال، ويقصد بها توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين في نشاطات المنظمة.
5. الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية، وإقامة التحالفات المشتركة كإجراءات للتكامل باتجاهات عدة.

في حين أشارت دراسة (Long, 1996: 8) إلى ثلاثة مفاهيم رئيسة في إستراتيجية التمكين، هي:

1. خطة إستراتيجية سنوية.
2. تقييمات إدارية سنوية.
3. التدريب والتطوير.

ويرى (Gotesh & Davis, 1997: 185) أن مراحل تطبيق استراتيجية التمكين تتطلب ما يلي:

1. تهيئة البيئة المنظمية الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبيله.
2. وضع الأهداف وتحديد سقوفها الزمنية.
3. توفير التسهيلات المادية في بيئة العمل.
4. اعتماد آليات التطبيق والتقويم والضبط والتطوير.

ومن وجهة نظر (Daft, 2001: 500) فإن تطبيق إستراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البدأية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:

1. نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال المنوطة بهم.
2. تشجيع مقترحات العاملين.
3. منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم.
4. تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة.
5. تمكين العاملين على نحو تام.

ويشير (Ivancevich, et..al., 1997: 488) إلى أن المنظمة ملزمة بتوفير المتطلبات الآتية إن أرادت التوجه تجاه العمل بإستراتيجية التمكين:

1. توفير المعلومات عن الأداء المنظمي والجماعي والفردي.

2. اللجوء إلى استخدام تقنيات منظمية مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل.

3. اعتماد أنماط منظمية مرنة ورشيقة بدلا من الأنماط التقليدية.

(2-2-4): التعيين

بعد الانتهاء من عملية الاختيار وتحديد الأشخاص المناسبين ضمن الأسس والمواصفات الموضوعة مسبقاً، تأتي الخطوة اللاحقة وهي عملية التعيين التي تتضمن أربع نقاط أساسية (السالم، وحرحوش، 2002: 87) :

1. **إصدار قرار التعيين**، حيث تقوم الجهة المختصة بالمنظمة بإصدار قرار التعيين، بعد انتهاء عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها. ويوضع الموظف الجديد تحت التجربة حتى تثبت كفاءته في عمله.

2. **التهيئة المبدئية**، وهي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال بعض الوسائل مثل الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها.

3. **متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة**،وهنا يبقى الموظف خلال فترة التجربة تحت الاختبار والملاحظة من قبل المشرف المباشر. وفي نهأية الفترة يعد المشرف أو الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

4. **تثبيت الموظف وتمكينه**، فبعد أن تثبت كفاءة الموظف خلال فترة التجربة ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بشكل رسمي، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء

العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل، فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه لاتكفي لأن التمكين يعد مبدأً أساسيا من مبادىء التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يعتمد فقط على قرار التعيين وقدرات الشخص وأمانته، بل على مدى منحه الصلاحيات الكافية لأداء عمله وتهيئة الظروف المناسبة له لأداء عمله بالشكل الصحيح والمطلوب.

ويؤكد (الطائي، وآخرون، 2006: 217) أن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخه إلا في حالة إخلال معين بشروطه ويصدر عادة قرار تعيين رسمي بتوقيع رئيس المنظمة ويبلغ كل من الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية والشخص المعني للتعيين.

من هنا، تعد عملية الاستقطاب والتعيين من أهم الوظائف التي تناط بها إدارة الموارد البشرية، للعديد من الأسباب منها أن استقطاب واختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب يضمن الإنتاجية العالية، ويجعل أمر تدريبه سهلا، واستمراره في المنظمة قائما، وتعرضه لإصابات العمل محدودا، وكذلك الحال فإن استقطاب واختيار وتعيين الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب، يوفر الكثير من الجهود والتكاليف على المنظمة، وبالتالي فإن هذا يحتم على هذه المنظمات الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين، وذلك من خلال الاستعانه بالخبراء والمستشارين في هذا المجال.

(2-2-5): الثقة

تعرف الثقة على أنها الاستعداد للاعتماد على شريك تعاوني يضع فيه الواحد ثقته (Morgan & Hunt,1994). وتعني كذلك بأنها الشعور بالمصداقية تجاه المنظمة بجانب الشعور

بدرجات أقل من القلق ودرجات أعلى من الراحة. وهذا يشير إلى أن العاملين يبحثون دائماً عن المنظمة التي تساعدهم في تحقيق أهدافهم وتكون الثقة دافعاً قوياً للعمل مع المنظمة.

وفي دراسة (Sin, et..al, 2002) تصور الثقة بعداً من أبعاد المشروع التجاري الذي يحدد المستوى الذي يشعر فيه كل فريق بأن بوسعه الاعتماد على سلامة وكمال الوعود المقدمة من قبل الطرف الآخر (Callaghan, et al, 1995). ومن الضروري الاعتقاد بأن الفرد سيوفي بما وعد به، وأن تضمين (اعتبار) الثقة كمتغير رئيسي في علاقة تعاونية قد تم فحصه على نحو كبير في أدبيات الإدارة.

واستنتج (Sherman,1992) أنه في التحالفات الإستراتيجية كان أكبر حجر عثرة في نجاح الحلفاء هو نقص الثقة.

ويمكننا القول إنه كلما زاد مستوى الثقة بين العامل والمنظمة، زادت احتمالية العلاقات طويلة المدى. لذا تعد الثقة لبنة ضرورية في بناء نموذج العلاقة، وفي الأغلب تعرف على أنها الاعتقاد بأن أحد شركاء العلاقة سيعمل من أجل مصلحة الآخر وعلى أحسن وجه. وبناء على تحليل دراسات حول الثقة أشارت إلى أن معظم الدراسات التي تعتمد على البحث بين الأشخاص تعرف الثقة "بالمدى الذي تعتقد فيه المنظمة أن عامليها صادقون. فالثقة هي الاستعداد للاعتماد على شريك تعاوني يضع فيه الشريك ثقته وسره، وجانب مهم في التعريف هو مفهوم الثقة كاعتقاد أو أيمان، وشعور أو توقع حول الشريك التعاوني الذي يمكن الحكم عليه من خبرة الشريك ومن الاتكالية والنوأيا (Wilson, 1995).

ويعكس عنصران من عناصر الثقة، وهما: المصداقية والخيرية، فتعكس المصداقية أيمان المنظمة بأن العامل لديه الخبرة الكافية ليقوم بالعمل على نحو فاعل وموثوق، وتعكس الخيرية المدى الذي تعتقد فيه المنظمة أن نوأيا الموظف ودوافعه تكون مفيدة حتى لو ظهرت ظروف جديدة لم يكن قد تم الالتزام بها (Ganesan, 1994).

ويرى (Morgan & Hunt, 1994) أن الثقة تقوم على سلوك سابق وتمكن الفاعلين لأن يفكروا حول المستقبل ويصبحوا ملتزمين في النهاية. كما أن الثقة تجعل المنظمات تركز على التحفيز الإيجابي للبقاء في العلاقة بسبب شعورها بالارتباط والتماثل. ففي حالة الثقة العالية يستمر الموظف على الأرجح في العمل بمنظمته لأنه يحب العمل ويستمتع به، وعندما تقل الثقة، تعأين المنظمات وتراقب بالكامل سلوك النظير، وربما تتخذ قرارات فيما إن كانت ستستمر في العلاقة أو إنهائها.

(2-2-6): الأمان الوظيفي

يعد الأمان الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية مؤسسة كانت . فلا توجد مؤسسة ناجحة وذات انتاجية مرتفعة إلا وكان الأمان الوظيفي مرتفعاً فيها ويتمتع به جميع موظفيها. والعكس لا يأتي إلا بالعكس إذ إن عدم تحقق الأمان الوظيفي وتدني درجته في المؤسسة دائما ما ينعكس على انتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى وإن كانت تصمم كفاءات عالية ومتخصصة في مجال عملها (Marinescu, 2009: 467).

أما مدلول الأمان الوظيفي فينطبق على الوظيفة التي يشغلها الفرد ويقوم بأداء الأنشطة المترتبة عليها. إذ هي عبارة عن ارتباطات متداخلة بين الفرد والوظيفة (كارل كوهرنت، 1989: 399).

وتقوم فكرة الأمان الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل مما ينتج عنه استحواذ اعمال الوظيفة على كامل الطاقة الفكرية للموظف وعدم انشغال تلك الطاقة بأية أمور أخرى تنقص من الانشغال الأول وتشكل معوقات لنتائجه (Bryson, 2009: 179).

فمع نقص الطاقة الفكرية الموجهة لأعمال الوظيفة دائما ما يكون لتلك المعوقات الفكرية دور سلبي على متطلبات تلك الوظيفة. فمعها لا ترتفع درجة الإخلاص في العمل ولا يتحقق معها تفاني الموظف في أداء مهماته الوظيفية. كما أنه معها غالباً ما يكون في حالة بحث جهات أخرى للعمل مما يشكل منفذاً تتسرب منه الطاقات والكفاءات العاملة (Fried, 2003: 788).

ومن أهم مقوضات الأمان الوظيفي عدم اكتراث المسؤولين بالأنتاجية والتقليل من أهمية العمل المنجز واستسهال عملية إنجازه. وعدم متابعة وإداراك واقع الانتاج الوظيفي وسبله. ومنها التداخل في الاختصاص والتقليل من قيمة المقترحات المتخصصة . ونتائج التحيز والمحاباة كحجب المكافآة والترقيات والتعيينات عن مستحقيها وانصرافها إلى من لا يستحقها أو إلى الأقل استحقاقاً والمبالغة أو التحيز لأعمال بما لا يستدعيه من تقييمات . كما يعد من مقوضات الأمان الوظيفي في مؤسسة العمل الخلل في النظام الإداري وعدم ثبات آليات واضحة ومحددة وانعدام المعايير العامة أو الخلل في تطبيقاتها (Yousef, 1998: 191).

فالموظف في مثل تلك الأوضاع مهما بلغت درجة كفاءته وقدرته على متطلبات وظيفته لن يتأتى له الوضع الوظيفي المناسب لأعمال تلك الكفاءة والقدرة ولن يحقق إنتاجية في عمله تتناسب مع علو كفاءته وقدرته (Khan & Rehnberg, 2009: 424).

ومن هذا المفهوم نجد أن الأمان الوظيفي يشكل البيئة السليمة والمناسبة لإنتاجية جميع الطاقات الوظيفية والشرط اللازم لتحصيل أعلى انتاجية ممكنمة من الكفاءات العاملة. لذلك فإن تحاشي تلك المقوضات وتكريس درجة عالية من الأمان الوظيفي في المؤسسة يعد أمراً مهماً وجوهرياً للنهوض بمستوى الإنتاجية والاقتراب بها من مستوى يتناسب مع حقيقة الطاقات والكفاءات العاملة ضمن تلك المؤسسة (Noble, 2008: 248).

إن للأمان الوظيفي جوأنب نفسية، واجتماعية، وتنظيمية واقتصادية تشكل في مجموعها حزمة دافعة لسلوك الموارد البشرية في العمل المؤسسي التزاما، وأداء، وبقاءً، وتفوقاً وإبداعاً . إلا أن تهديد الأمان الوظيفي يقود إلى مظاهر سلبية منها فقدان الأمان الوظيفي الذي يمكن التعبير عنه بالآتي (الخفاجي، والأحمد، 2007):

- فقدان الاستقرار الوظيفي، قد يكون بسبب ضعف ادارة الموارد البشرية أو بسبب غموض سياسات المؤسسة بالتعامل معها.
- التهميش والإقصاء، نوع من التحجيم الغاية منه تغييب دور الشخصية الناضجة والعاقلة بحيث تشكل قدراتها الأدائية كفاعل اجتماعي. أما الإقصاء فينصرف إلى استبعاد الموارد البشرية المميزة والقادرة على تحقيق إنجازات مميزة للمؤسسة.
- فقدان روح الالتزام، بسبب ضعف الولاء وغياب الإخلاص ومحدودية ربط نتائج الأداء بالحوافز والمكافآت.
- فقدان الثقة وذلك بسبب البناء الوظيفي الخاطئ مما يؤكد عدم الاختيار الصحيح .
- التحيز قد يكون سببه غياب المعلومات لدى الإدارة أو سيادة روح التملق والتزلف.

- الانتهازية سمة ذميمة وهي من أنواع الشخصية التي تسبب ارباك عمل المؤسسة وتشويه صورتها وقد تسبب انهيار المؤسسة وموتها.

(2-3): دوران العاملين

عرف دوران العاملين بأنه الحالة التي تنطوي على ترك العمال لعملهم في المنظمة التي يعملون بها بشكل نهائي ، سواء أكان ذلك بإرادتهم أم بإرادة المنظمة التي يعملون بها، ولمختلف الأسباب. وعرف أيضاً بأنه الحالة التي تنطوي على تعيين أفراد ثم فقدهم ثم إحلال آخرين محلهم، وتعني هذه الظاهرة عادة إساءة في استخدام القوة العاملة، وإسرافاً في المال والوقت والجهود التي بذلت في اختيار الأفراد وتعيينهم وتدريبهم (الشنوأني، 1994: 89).

وورد بأنه مدى التغير في العمالة من حيث إحلال عمال جدد محل القدامى من ذوي الخبرات والمهارات وهو بعكس الاستقرار المهني، وهو مقياس لعدم راحة العمّال الذين لا يستطيعون التعبير عن شعورهم إلا بترك العمل، إذ إن الإضرابات عن العمل تعد تعبيراً واضحاً وصريحاً عن عدم رضا العامل عن العمل، بينما أولئك الذين يجتمعون ويتكتلون في دوران العاملين يعبرون عن سخطهم وعدم راحتهم ليس بالإضراب بل بتركهم للعمل (النجار، 1995: 135).

ويصنف (DeCenzo & Robbins, 2005) أنواع دوران العاملين ضمن مجموعتين، هما:

1. **المجموعة الأولى**: دوران العاملين الذي من الممكن السيطرة عليه ويضم: دوران العاملين بشكل غير طوعي أي من غير إرادة العامل (الفصل، الطرد)، ودوران العاملين بشكل طوعي أي من قبل العامل نفسه (الاستقالة). إذ يشير الطرد من العمل إلى تسريح العامل من الخدمة بغير رضاه مهما يكن السبب، حيث يمكن أن تكون سياسات المنظمة قاسية بشكل غير معقول، أو من الممكن أن تكون

سياسات المنظمة قاسية بشكل غير معقول، أو من الممكن أن يكون المشرفون متحمسين لتطبيق هذه الأنظمة بشكل مفرط ومزعج بالنسبة للعمال الذين يشعرون بالنفور من تنفيذها بهذه الطريقة، أو لقلة التهذيب والأدب، أو لعدم القدرة على المنافسة في العمل، أو بسبب عدم كفأية الأداء. ويمكن أن تقوم المنظمة بفصل العمال عن عملهم بشكل مؤقت، ويكون ذلك بسبب عدم التوازن بين الطاقة الإنتاجية لهؤلاء العمال وما هو مطلوب من المنظمة كإنتاج فعلي، وبسبب بعض التغيرات السريعة التي تحدث في المناخ الاقتصادي بشكل عام. ويعد الطرد من أنواع دوران العاملين التي تستطيع المنظمة السيطرة عليه، حيث بإمكان الإدارة تجنب طرد العاملين فيما لو أعطتهم الاهتمام الكافي من حيث اختيار الأشخاص المناسبين ووضعهم في الأمكنة التي تتناسب مع قدراتهم ومن خلال إجراءات التعيين والتدريب الكافية. فهي بذلك تشجع على استقرار أولئك العاملين لديها.

2. **المجموعة الثانية**: دوران العاملين غير القابل للسيطرة عليه ويضم: دوران العاملين نتيجة تخفيضات في النفقات، ودوران العاملين لأسباب أخرى. ويتضمن ترك العمل بسبب تخفيض النفقات، الذي يمكن تعريفه على أنه ترك للعمل ناتج عن تخفيض في حجم قوة العمل في المنظمة بكاملها أوفي جزء منها. إن التقلبات الموسمية بالنسبة للمنتجات في الصناعة يمكن أن تؤدي إلى هذا النوع من ترك العمل من وقت لآخر. وهذه الأسباب من الممكن أن تقتضي استغناء كبيراً عن العمال، وبالتالي أولئك المسؤولون عن حفظ سجلات عن دوران العاملين يجب أن يكونوا على درأية بأن هذا النوع من ترك العمل يطبق فقط من أجل إجراء تخفيضات أساسية في جهاز العمل لأسباب مادية. إن تخفيض النفقات يمكن أن يكون أيضاً نتيجة عوامل اقتصادية خارجية ليست داخل سيطرة الإدارة، كما أن تخفيضات النفقات التي تكون غير متكررة، وتقتضي تخفيضاً كبيراً في عدد العمال في فترة

قصيرة من الزمن تشوه مقاييس دوران العاملين وقدرتها على المقارنة. وهناك الأسباب الأخرى، التي تتضمن الاستقالة من أجل أسباب صحية (مثل الإجازات المرضية الطويلة)، التقاعد، الموت، والحمل، الاستيداع، الإعارة، والرغبة بترك العمل ولكن الأنظمة والقوانين في المنظمة لا تسمح بذلك، التأخير والغياب. وهنا لابد من التنويه على أن الغياب يمكن تفسيره باتجاهين: الأول، كشكل من أشكال دوران العاملين. الثاني، الأنظمة والقوانين المتبعة في المنظمة تسمح بالغياب عن العمل على أساس الإجازات المرضية مع دفع أجر العامل كاملاً، مما يشجع العامل على التهرب من أداء عمله لأن غيابه في هذه الحالة يحقق له منفعة أكبر من عدم غيابه وفي الوقت نفسه وهو راض عن عمله.

(2-4): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2-4-1): الدراسات العربية

- **دراسة** (جاب الله، 1991) **بعنوان** "**محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة تقييم الأداء**".

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة تقييم الأداء. وأجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (130) مفردة من مجتمع الدراسة بشركات القطاع العام للغزل والنسيج في مصر وذلك بهدف اختبار عدد من محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبقة بالمنظمة تزداد كلما شعر هؤلاء العاملون أن النظام يتصف بالعدالة الإجرائية والجزائية.
2. أن استخدام تقييم الأداء له أهمية في تحفيز الموظفين.

3. ضرورة علنية نتائج تقديرات تقييم الأداء.

- **دراسة** (الشملاني، 1996) **بعنوان "أثر البرامج التدريبية الإدارية على المتدربين بالاتصالات السعودية"**. هدفت إلى التعرف على البرامج التدريبية الإدارية الحالية التي يقدمها مركز التدريب الإداري بالاتصالات السعودية والجهود المبذولة لتنمية العاملين وتدريبهم ومعرفة آراء واتجاهات المتدربين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية الإدارية بمركز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية ونواحي الضعف في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية الإدارية بالمركز التدريبي الإداري في الاتصالات السعودية ومدى إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية الإدارية على أسس سليمة في مراحل العملية التدريبية كافة، إضافة إلى وضع بعض التوصيات التي تساعد على تحقيق برامج التدريب الإداري لأهدافها المحددة. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. توجد جوانب تصور واضحة في عناصر البرامج التدريبية منها: أن المدة الزمنية للبرامج التدريبية غير كافية وعدم تنوع الأساليب التدريبية مما يقلل من قدرة المتدربين على الاستيعاب.
2. نقص الكفاءة لدى المتدربين ويتمثل ذلك في عدم استخدام المدربين للأساليب التوضيحية، وعدم توفر مهارات الاتصال لدى المدربين، وفقدان حماسهم للعمل.
3. حققت البرامج التدريبية أهدافها في تغيير اتجاهات وتعديل سلوك المتدربين وأن كانت لم تحقق أهدافها في أحداث تغيير أيجابي في تنمية قدرات المتدربين ومهارتهم ومعلوماتهم.
4. عدم تطبيق المتدربين لما تعلموه من التدريب في وظائفهم أما بسبب عدم رغبة الرؤساء المباشرين للمتدربين وأما بسبب عدم وجود حوافز لدى المتدربين أنفسهم.

5. اتفق المتدربون ورؤساؤهم على أن البرامج التدريبية لا تحقق آثارها المرجوة منها بسبب القصور في تحديد الاحتياجات التدريبية، وبُعد البرامج التدريبية عن الواقع الفعلي وعدم استخدام التقنيات الحديثة في التدريب.

- دراسة (رشيد، 2003) **بعنوان "الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية".**

هدفت إلى التعرف على "الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية" وقد تم اختيار أفراد عينة البحث باستخدام أسلوب العينة المتاحة أو الميسرة من بين العاملين في (11) وزارة في مدينة الرياض وبلغ حجم العينة (550) موظفاً تم اختيارها وتوزيع استبانة عليهم. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم يعد عاملاً مهماً للإدارة الفعالة.
2. تظهر النتائج أهمية الثقة بالرئيس في خلق مشاعر الرضا .
3. يرتبط الولاء التنظيمي ارتباطاً طردياً بالثقة بالمنظمة.
4. أهمية الثقة بالمنظمة وعلاقة ذلك في تحقيق الفاعلية والولاء الوظيفي.

- دراسة (سعدية، 2005) **بعنوان "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين"**. تمت الدراسة في محافظات غزة إذ تمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين المتفرغين بالكليات التقنية في محافظة غزة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عدد أفرادها 235 بنسبة 50 %من أفراد المجتمع البالغ (470) موظفاً. هدفت الدراسة للتعرف على واقع عملية التدريب للعاملين في الكليات التقنية والكشف عن الصعوبات أو المعوقات التي تواجه عملية التدريب في الكليات التقنية التي

تحد من فاعلية العملية التدريبية بالإضافة لتقديم التوصيات التي يمكن أن تساهم في الارتقاء بمستوى عملية التدريب وتطويرها والرفع من شأنها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. عدم وضوح السياسات التي تتبعها إدارة الكليات التقنية في تشجيع العاملين للحصول على تدريب.
2. وجود قصور واضح في تحديد الاحتياجات التدريبية، فلا يراعى الوصف الوظيفي في للموظف ، ونتائج تقييم الأداء ، ومدى إمكانية ترقية أو نقل الموظف لوظيفة جديدة.
3. لا تلبى العملية الاحتياجات التدريبية للموظفين الجدد.
4. لا تبدي إدارة الكليات التقنية اهتمأما في تقييم العملية التدريبية ، فلا يتوفر خطة تقييم منتظمة قبل و أثناء وبعد تحتوي على تقييم مستقل لكل هدف من أهداف التدريب.
5. يوجد ضعف شديد في الموازنة المالية الخاصة بتنفيذ التدريب.

- دراسة (أبو سلمية، 2007) **بعنوان "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الأقليمي بغزة"**. هدفت الدراسة للكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة، وذلك من خلال بحث محأور العملية التدريبية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه بالإضافة لدعم الإدارة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مكتب الأونروا الأقليمي في غزة والبالغ عددهم (430) موظفا وموظفة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية (172). ومن أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية و بشكل مقبول، كما ويتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما،

أما فيما يتعلق بعملية تنفيذ التدريب فقد أظهرت الدراسة مدى إيجابية وكفاءة هذه المرحلة، و تبين أن عملية تقييم التدريب في مكتب الأونروا تتم بشكل مهني وفي ضوء معأيير محددة، ولكن هناك نوع من الغموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب، إذ لوحظ أن المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد في عملية تقييم ما بعد التدريب في مكتب الأونروا. كما أكدت الدراسة على مدى دعم الإدارة العليا الإيجابي للعملية التدريبية.

- **دراسة** (نعمان، 2008) **بعنوان** "**علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة تعز بالجمهورية اليمنية**". هدفت هذه الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، وإلى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث: (تحديد الاحتياجات التدريبية/ اختيار المتدربين/ تصميم الدورات التدريبية/ وتقييم العملية التدريبية). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في الإدارة الوسطى باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة.
2. أن يتم إعادة النظر في سياسة اختيار الأفراد العاملين للالتحاق بالدورات التدريبية وذلك بوضع معأيير محددة ومعلنة للجميع.
3. العمل على زيادة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية التدريبية.
4. ضرورة تفعيل دور إدارة التدريب والتأهيل من خلال توفير قاعدة بيانات بما يخدم المنظمة.

- **دراسة** (عبد الأمير، والرسول، 2008) **بعنوان** "**استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فرق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية**". هدفت إلى اختبار العلاقة بين استراتيجية التمكين وفاعلية فرق العمل في كليات جامعة القادسية. وقد تمثلت عينة الدراسة برؤساء الأقسام والفروع والبالغ عددهم (66). وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين على فاعلية فرق العمل.

- **دراسة** (البشابشة، 2008) **بعنوان** "**أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**". هدفت إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ تعدادها (385) مفردة، وتشكل ما نسبته (37.67%) من مجتمع الدراسة البالغ (1022)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن هنالك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات).

(2-4-2): الدراسات الأجنبية

- **دراسة** (Leslie, 1996) **بعنوان** " An integrated approach for improving occupational health and safety management: the voluntary protection program in Taiwan". هدفت إلى فحص الاختلاف المتعلق بأمراض النسيان بين وحدات العنأية العامة والخاصة فيما يتعلق بتدريب العاملين ومعدلات الدوران، وتكون مجتمع الدراسة من (400) وحدة عنأية، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (124) ممرضة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج،أبرزها:

- أن هناك تأثيراً للتدريب على الاحتفاظ بالعاملين وانخفاض معدلات الدوران بينهم.
- أن التنوع في أساليب التدريب سيزيد من قدرة العاملين الجدد على إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.

- **دراسة** (Glance, et..al.1997) **بعنوان** " Training and Turnover in the Evolution of Organizations ". هدفت إلى توضيح أثر التدريب ومعدل الدوران في تطور المنظمات، وقد تم استخدام أسلوب تحليل الخوارزميات، وأجريت الدراسة على (61) شركة تعمل في قطاع التصنيع في الولأيات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى بناء نموذج رياضي يوضح طبيعة العلاقة بين تدريب العاملين وأنخفاض معدلات دوران العاملين بما ينعكس على تطور المنظمات وتحسين أدائها.

- **دراسة** (Hom, 2001) **بعنوان** " Toward a Greater Understanding of how Dissatisfaction drives Employee Turnover". هدفت إلى تحديد صورة لنمو حالة عدم الرضا عن العمل لترقى إلى مرحلة التخلي عنه، وأثر المواقف المتخذة من العمل والاستقالات المقدمة ، وبيان مكونات جديدة

تتوسط عدم الرضا وتقديم الاستقالة. وخلصت الدراسة إلى أن الصراع الضمني للأدوار يقلل من مستوى الرضا عن العمل. ويرفع الصراع الضمني للأدوار من مستوى إدراك مرحلة الاستقالة من العمل. وأن الرضا عن العمل يقلل من نسبة الاستقالة، ويرفع تجنب العمل من نسبة الوصول إلى مرحلة الاستقالة. وتقلل البطالة من النسبة المتوقعة من الاستقالات ودوران الموظفين. وتتوسط البطالة مرحلة الانسحاب من العمل لتصبح فيما بعد بحثاً عن فرص عمل.

- **دراسة** (Gans & Pin-Zhou,2002) **بعنوان** " Managing Learning and Turnover in Employee Staffing". الهادفة إلى دراسة مشكلة توظيف العاملين في المنظمات الخدمية، إذ أجريت الدراسة في الولأيات المتحدة الأمريكية على قطاع الاتصالات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها:

- تطوير نموذج بالاعتماد على عملية قرار "Markov" التي توضح التأثيرات بين المتغيرات المدروسة.
- بالإضافة إلى زيادة معدلات دوران العاملين في محطات الانتظار.

- **دراسة** (Gentry & Hubbard,2002) **بعنوان** " The Effects of Progressive Income Taxation on Job Turnover". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار إن كان لمستوى ضريبة الدخل وارتفاعه دور في الدوران الوظيفي فهي ترتفع حال استلام وظيفة أفضل.وبما أن إمكانية التنبؤ بأثر النسبة التي ترتفع بها الضريبة غامضة، كان بالإمكان التنبؤ بأن ازدياد الارتفاع في جدول الضريبة يقلل من نسبة بحث العاملين عن فرص عمل جديدة مهملين الجوانب الجيدة الأخرى من أيجاد فرص عمل جديدة ناجحة. وقد توصلت إلى أن فرض الضرائب العالية وارتفاع نسبة الضرائب المفروضة تقلل بشكل متواصل

من احتمالية انتقال رب الأسرة من عمله لاستلام فرصة عمل أفضل خلال العام المقبل. وأن تراجع مقداره 5٪ من هامش فرض الضرائب سيؤدي إلى رفع نسبة الانتقال إلى فرصة عمل أفضل لتصل إلى 0.79٪ (زيادة نسبتها 8.0٪ لترك العمل)، وأن الارتفاع في فرض نسب الضرائب وبرامج الانتقال لهما تأثير سلوكي قد يكون في بعض الأحيان غير مقصود. وأن إمكانية الانتقال من عمل إلى عمل آخر أفضل مرتبط بنسبة فرض الضريبة. فكلما انخفضت نسبة الضرائب كان الموظفون ميالين للبحث عن فرصة عمل أخرى أفضل.

- **دراسة** (Chevalier, et..al,2003) **بعنوان** " Wage policy, Employee turnover and Productivity". الهادفة إلى توضيح أثر الحوافز المادية على معدل دوران العاملين في بريطانيا، وقد تم إجراء الدراسة على (30486) عاملاً يعملون في مجال البيع بالمحلات التجارية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها:

- أن الاختيار السيئ للعاملين يسبب صراعات متمثلة برأس المال البشري بما ينعكس سلباً على العلاقة بين معدل دوران العاملين وأنتاجيتهم.
- أن سياسة الأجور المبتكرة تعمل على تخفيض عملية الاختيار السيئة التي بدورها تزيد من إنتاجية العمل.

- **دراسة** (Lee, et..al,2006) **بعنوان** " Investigation of the Multidimensional Model of Job Insecurity in China and the USA". الهادفة إلى فحص النموذج متعدد الأبعاد بالأمان الوظيفي في الولأيات المتحدة الأمريكية والصين، وتكونت عينة الدراسة من (190) مستجيباً من الصين و (115)

من الولأيات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك علاقة ارتباط بين مكونات النموذج المفحوص وأداء العاملين في الصين والولايات المتحدة الأمريكية.

- **دراسة** (Tracey & Hinkin,2006) **بعنوان** "The cost of employee turnover". هدفت الدراسة إلى تحديد التكاليف المتعلقة بالجوانب المختلفة للاستقالة فقد قارنت بين تكاليف ترك الوظائف لدى فنادق مختلفة وبحث النتائج المتصلة بالإجراءات المتخذة لاستبدال الطاقم المغادر، وكذلك الخسارة في الإنتاج الناجمة عن نقص الخبرة لدى الموظفين الجدد الذين يسهمون بشكل كبير في التكلفة الإجمالية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن تكلفة ترك الموظفين لوظائفهم مرتفعة وبشكل عام في المهن المعقدة في الفنادق الممتازة الكبرى التي تعمل في مواقع ذات مستوى معيشي مرتفع. وأن الدوران الوظيفي يؤثر على العائد والنفقات وتقلل من إمكانية الربح. وأن تفهم كلفة ترك الموظف لعمله والعوامل التي قد أثرت فيها سيكون من المكن بذل الجهود لتصميم وتطبيق سياسات أفضل وإجراءات لجذب و تطوير وإعادة تدريب موظفين جيدين

- **دراسة** (Jerome & Joseph,2006) **بعنوان** " An Examination of Mississippi Gulf Coast Casino Management Styles with Implications for Employee Turnover". هدفت إلى استقصاء مدى فهم واستيعاب موظفي الملهى للأنماط الإدارية المتبعة فيه، وبيان علاقة هذا الفهم بمعدل دوران العاملين. تمت الدراسة على عينة متسأوية من الموظفين والمشرفين. وتوصلت الدراسة إلى أن امتلاك موظفي ومشرفي ملهى المسيسبي لمستوى فهم متسأو بالأنماط الإدارية المناسبة. وأن انخفاض معدل دوران العاملين في المؤسسة يترك أثراً أيجابياً مباشراً على بنيتها الأساسية؛ فهو يقلل من كلفة

التدريب لإعداد طاقم عمل جديد. بالإضافة إلى أن الاتفاق على النمط الإداري بين الموظفين والمشرفين يسهم بخفض معدل دوران العاملين.

- **دراسة** (Malcom & Turban, 2007) **بعنوان** " Using Person–Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs ". الهادفة إلى بيان القيمة المتحققة من استخدام طريقة "Person – Organization Fit" لاختيار العاملين في الوظائف عالية الدوران، وأجريت الدراسة في مراكز الاتصالات في الولأيات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن طريقة المواءمة بين الفرد في المنظمة تضيف قيمة متزايدة في عملية التنبؤ بالاحتفاظ بالأفراد العاملين، وأنه لا توجد علاقة بينها وبين الأداء.

- **دراسة** (Townsend, 2007) **بعنوان** " Recruitment, training and turnover: another call Centre paradox". الهادفة إلى اختبار إشكالية استقطاب وتدريب العاملين ومعدلات دوران العاملين في شركات تجهيز الكهرباء والغاز إلى المستهلكين في استراليا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها أن الشركات كانت قادرة على موازنة كلف التدريب والاستقطاب من خلال عملية تنقلات العاملين داخل الشركات.

- **دراسة** (CollieRr & Harrington, 2008) **بعنوان** " Staffing Characteristics, Turnover Rates, and Quality of Resident Care in Nursing Facilities". الهادفة إلى تقديم عرض نظري تحليلي للدراسات السابقة وآراء الخبراء والتقارير البحثية حول مستويات التوظيف ومعدل دوران العاملين وجودة الرعاية في منازل المرضات، وقد أجريت الدراسة على المرضات العاملات في مدرسة التمريض بجامعة كاليفورنيا في الولأيات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من

النتائج، أبرزها أنه تم تطوير ثلاثة أساليب جديدة للتوظيف التي سوف يحتاج لها مستقبلاً لتقييم جهود تحسين جودة وسائل الرعاية الصحية.

- **دراسة** (Yilmaz & Atalay, 2009) **بعنوان** " A Theoretical Analyze on the concept of trust in Organizational Life". الهادفة إلى التعرف على التحليل النظري لمفهوم الثقة في الحياة التنظيمية، إذ تمت دراسة المفاهيم الأساسية لأبعاد الثقة التنظيمية، والدراسات السابقة والعوامل التي تسبب في الثقة التنظيمية وتم إدراج تقييم خاص بالمؤسسات العامة. وخلصت الدراسة إلى أنه لا بد من توافر العناصر الحيوية اللازمة لنجاح أي منظمة مثل تقاسم المعلومات، وفرق العمل، والالتزام التنظيمي، وتمكين الموظف، والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية، وضرورة تعزيز عوامل الثقة بين الموظفين ومديريهم.

(2-5): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. مما تمت ملاحظته من استعراض للدراسات السابقة فإن جميع الدراسات تناولت واحداً أو إثنان من العوامل التنظيمية ودراسة علاقته مع معدل دوران العاملين في حين ان الدراسة الحالية تنأولت جميع العوامل التنظيمية التي يفترض أن يكون لها تأثير على معدل دوران العاملين.
2. دراسة وتحليل أي من هذه العوامل التي تحقق أعلى نسب تفسير وأقل نسب تفسير من حيث الأهمية في التأثير على معدل دوران العاملين.
3. ركزت الدراسة الحالية على قطاع الاتصالات باعتباره أحد القطاعات المهمة في الاقتصاد وكذلك من حاجة هذا القطاع إلى العاملين الأكفاء والمحافظة عليهم.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمـــــة

(3 - 2): منهج الدراسة

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4): أنموذج الدراسة

(3 - 5): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى تطبيق العوامل التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، وتحديد أثر العوامل التنظيمية على تخفيض معدل دوران العاملين.

وقد لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام الكثير من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة والعينة المسحوبة منه، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، وأدوات الدراسة ومصادر المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراســة

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ومن خلال استخدام الأسلوب التطبيقي، عن طريق جمع البيانات وتحليل محتوياتها واختبار فرضيات الدراسة.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردنية، وهي (شركة زين ؛ وشركة أورانج موبايل؛ وشركة أمنيه). أما عينة الدراسة فتكونت من الأفراد العاملين في الشركات محل الدراسة من المستويات الإدارية العليا والوسطى والمشرفين. وتم الاعتماد في اختيار

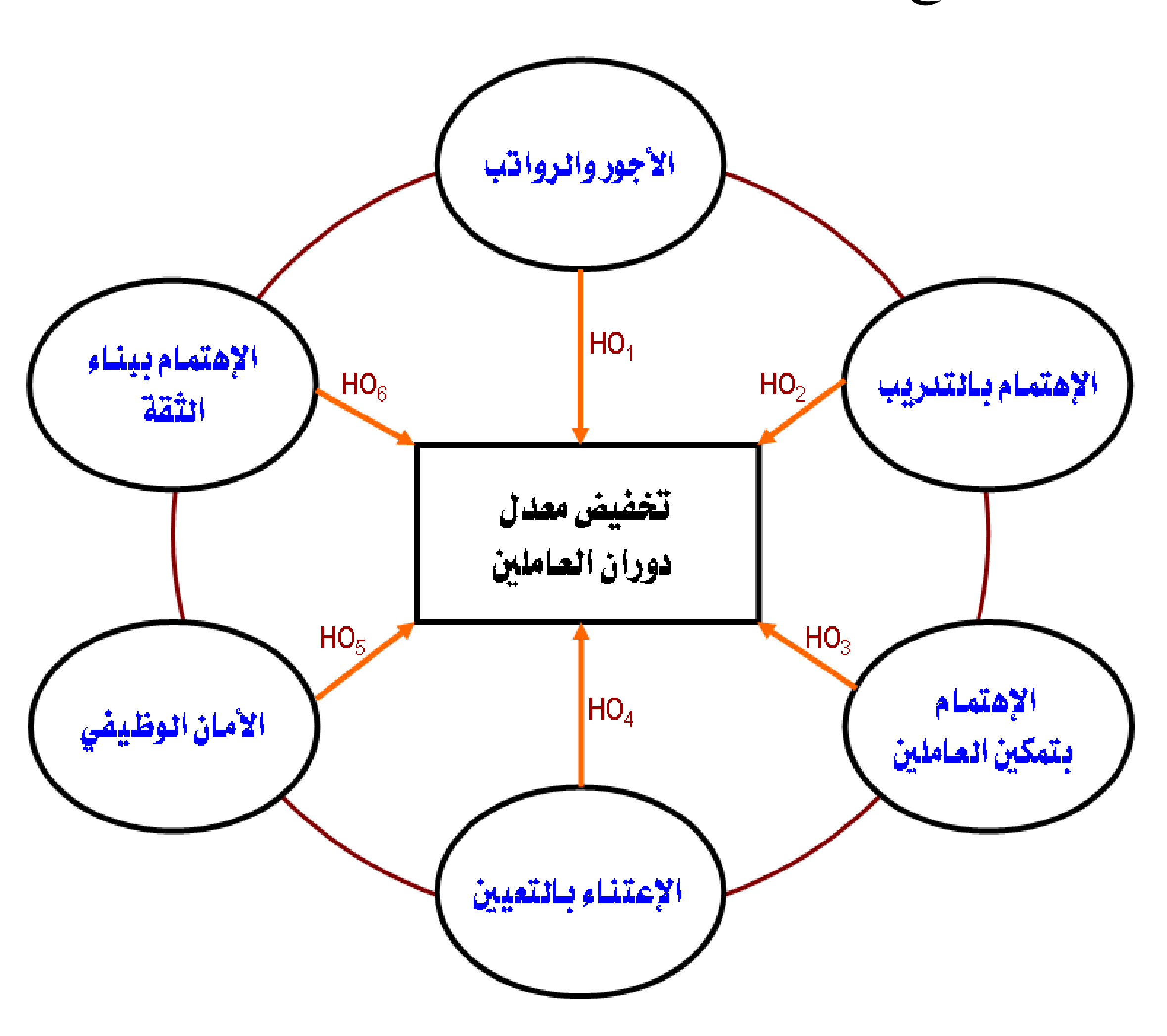
عينة الدراسة على أسلوب العينة العشوائية، وتم توزيع (120) استبانة وتم استرجاع ما مجمله (104) استبانة بنسبة بلغت (86.66%)، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (100) استبانة وبنسبة (83.33%) من المسترجع إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي. والجدول (3 ـــ 1) يظهر أسماء الشركات وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة.

جدول (3 ـــ 1)

أسماء الشركات وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة

ت	اسم الشركة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات الصالحة للتحليل	% الاستبانات الصالحة للتحليل
1	زين	50	50	50	%50
2	أورانج موبايل	40	31	30	%30
3	أمنيه	30	23	20	%20
المجموع		120	104	100	%100

(3 - 4)**:** أنموذج الدراســة



شكل (3 ــ 1)

أنموذج الدراسة

(3 - 5): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3 ــ 2) يتبين أن المتغيرات الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية، وذلك من خلال المؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ عدد الدورات التي شاركت فيها.

حيث تبين أن ما نسبته (82%) من المبحوثين هم من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن ما نسبته (15%) هم من حملة شهادات الدراسات العليا، وأن (3%) هم من حملة درجة دبلوم الكلية في اختصاصاتهم.

وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة أشارت النتائج إلى أن (43%) من المبحوثين هم ممن لديهم خبرة عملية تترأوح بين (2 ــ 3) سنوات، وأن (40%) من المبحوثين هم ممن تترأوح عدد سنوات خبرتهم العملية بين (4) إلى اكثر من (6) سنوات، وأخيراً، تبين أن (17%) من المبحوثين هم من الذين تقل عدد سنوات خبرتهم عن (1) سنة.

وما يتعلق بعدد الدورات فقد أظهرت النتائج ان (51%) من المبحوثين هم ممن تلقوا 7 دورات تدريبية فأكثر، وأن (33 %) هم ممن تلقوا من 4 ــ 6 دورات؛ وأن ما نسبته (16%) هم ممن يمتلكون ثلاث دورات فأقل.

جدول (3 ــ 2)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	**الجنس**	ذكور	57	%57
		إناث	43	%43
2	**العمر**	من 18– 22 سنة	14	%14
		من 23– 27 سنة	41	%41
		من 28– 32 سنة	32	%32
		33 سنة فأكثر	13	%13
3	**المؤهل العلمي**	ثانوية عامة فما دون	–	–
		دبلوم كلية	3	%3
		بكالوريوس	82	%82
		دراسات عليا	15	%15
4	**عدد سنوات الخبرة**	1 سنة فأقل	17	%17
		من 2 ــ 3 سنوات	43	%43
		من 4 ــ 5 سنوات	20	%20
		6 سنوات فأكثر	20	%20
5	**عدد الدورات التي شاركت فيها**	3 دورات فأقل	16	%16
		من 4 ــ 6 دورات	33	%33
		7 دورات فأكثر	51	%51

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم اعتماد الأدوات الآتية:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وروعي فيها جعل المستجيب واعياً لهدفها، ومكوناتها، ودقتها، ووضوحها، وتجانسها، ووحدة اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، وقد وقعت الاستبانة في أربعة أجزاء، هي:

(أولاً) بين القسم الأول متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات، والمتضمنة (الجنس ؛ والعمر؛ والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات المشارك فبها).

(ثانياً) بين القسم الثاني متغيرات تتعلق بالعوامل التنظيمية من خلال (6) أبعاد و (47) سؤالاً لقياسها. وكما هو موضح:

العوامل التنظيمية					
الأجور والرواتب	التدريب	تمكين العاملين	التعيين	الثقة	الأمان الوظيفي
8 فقرات	8 فقرات	9 فقرات	7 فقرات	9 فقرات	6 فقرات

(**ثالثاً**) بين القسم الثالث معدل دوران العاملين للشركات محل الدراسة و (5) أسئلة لقياسها.

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

- معامل كرونباخ ألفا *Cronbach Alpha* للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط مع اختبار *F* باستخدام جدول تحليل التبأين *ANOVA*.
- مستوى التطبيق، الذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{1 - 5}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

التطبيق المنخفض من 1 ــ أقل من 2.33

التطبيق المتوسط من 2.33 ــ 3.66

التطبيق المرتفع من 3.67 فأكثر

- التحليل العاملي لتحديد العوامل الأكثر أهمية في تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في السوق الأردنية. إذ يهدف التحليل العاملي إلى وضع مجموعة متغيرات من أصل عدد كبير منها تحت تسمية عامل. حيث تبدأ عملية التحليل العاملي بمجموعة من

المشاهدات التي يحصل عليها الباحث بتطبيق بعض الاختبارات والمقاييس المسلم بها على عينة من الأفراد في أحد المجالات العلمية وترتيب تلك المشاهدات في مصفوفة تسمى بمصفوفة البيانات. وقد تم استخدام طريقة المكونات الأساسية The Principle Components Method، إذ تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق استخداما، حيث تؤدي إلى تشعبات دقيقة فضلاً عن أنها تستخلص أقصى تبأين للمصفوفة الارتباطية، وتحلل هذه الطريقة التبأين الكلي للمتغيرات دون افتراض إلى التبأين المشترك، وتستخلص العوامل في هذه الطريقة مرتبة تنازلياً وحسب نسبة مسأهمتها في تبأين المتغيرات (النعيمي، والبياتي، 2006: 249).

(3-8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، بقصد الإفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.

وقد بلغ عدد المحكمين (5)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1).

ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس

بحساب Cronbach Alpha. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($Alpha \geq 0.60$) معقولا في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3ـــ3).

الجدول (3ـــ3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α)ألفا
1	الأجور والرواتب	0.874
2	الاهتمام بالتدريب	0.879
3	الاهتمام بتمكين العاملين	0.880
4	الاهتمام بالتعيين	0.876
5	الاهتمام ببناء الثقة	0.880
6	الأمان الوظيفي	0.873
	العوامل التنظيمية	0.883
7	معدل دوران العاملين	0.875
	الاستبانة ككل	0.917

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003). حيث يتضح من الجدول (3ـــ3) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة حققه بعدي الاهتمام بتمكين العاملين ؛ والاهتمام ببناء الثقة بقيمة (0.880)، يليه مباشرة بعد الاهتمام بالتدريب بقيمة (0.879). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات

كانت لبعد الأجور والرواتب (0.874). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(4-1): المقدمـــــة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الاساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء المبحوثين حول العوامل التنظيمية ومعدل دوران العاملين، وتم استخدام الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسين تغطي متغيرات الدراسة، وفقاً للآتي:

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4-2): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: إلى أي مدى تطبق شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن العوامل التنظيمية؟

لوصف مدى تطبيق العوامل التنظيمية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، لجأ الباحث إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـ1) ؛ (4ـ2) ؛ (4ـ3) ؛ (4ـ4) ؛ (4ـ5) ؛ (4ـ6) ؛ (4ـ7).

الجدول (4ــ1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق الأجر والراتب في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن

ت	الأجر والراتب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التطبيق
1	الراتب غير متكافىء مع الوضع الاقتصادي الحالي .	3.65	1.11	2	**متوسط**
2	عقود العمل لا تكون ملزمة للشركة.	3.14	1.15	8	**متوسط**
3	الراتب لا يتناسب مع طبيعة الأعمال التي أقوم بها .	3.41	1.03	4	**متوسط**
4	الامتيازات والحوافز بسيطة وغير مجزية.	3.38	1.29	5	**متوسط**
5	لا يوجد تشجيع مادي لأصحاب الأفكار الجديدة.	3.28	1.19	7	**متوسط**
6	العلاوات والامتيازات لا تتلاءم مع الجهد المبذول.	3.37	1.25	6	**متوسط**
7	اهتمام الإدارة يتركز على إنجاز العمل بالدرجة الأولى.	3.60	1.11	3	**متوسط**
8	تلتزم المنظمة بدفع الرواتب والأجور في الأوقات المحددة دون تأخير.	4.27	0.93	1	**مرتفع**
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأجر والراتب	3.51	1.13		**متوسط**

يشير الجدول (4ــ1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى تطبيق الأجر والراتب في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.14 ــ 4.27). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "*تلتزم المنظمة بدفع الرواتب والأجور في الأوقات المحددة دون تأخير*" بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام

البالغ (3.51)، وانحراف معياري بلغ (0.93)، فيما حصلت الفقرة "*عقود العمل لا تكون ملزمة للشركة*" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.14) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.51) وانحراف معياري (1.15). وبشكل عام يتبين أن تطبيق الأجر والراتب في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً. وهذا يعكس دور وأهمية هذا العامل في إنخفاض مستوى الرضا لدى العاملين وبدوره على معدل دوران العاملين في تلك الشركات.

فيما يشير الجدول (4ـــ2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى تطبيق الاهتمام بالتدريب في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.83 ـــ 3.58). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "*البرامج التدريبية التي أُرشح لها، لا تتفق مع الوقت المسموح به*" بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.20)، وانحراف معياري بلغ (1.28)، فيما حصلت الفقرات *المزاجية في الترشيح للدورات التدريبية هي السائدة وليس الحاجة للتدريب ؛ هنالك نظرة من قبل الإدارة حول الدورات التدريبية كونها غير ضرورية*" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.83) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.20) وانحراف معياري (1.20 ؛ 1.25) على التوالي. وبشكل عام يتبين أن تطبيق الاهتمام بالتدريب في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً. مما يعكس أن عامل التدريب لم يحظ برضا العاملين في الشركات المبحوثة وتأثيره على معدل دوران العاملين لدى تلك الشركات.

الجدول (4–2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى تطبيق الاهتمام بالتدريب في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن

ت	الاهتمام بالتدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التطبيق
9	الدورات التدريبية التي أشارك فيها لا تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي أقوم بها.	3.46	1.35	2	متوسط
10	تهتم المنظمة بتنظيم دورات تدريبية للعاملين بشكل دائم.	3.40	1.26	4	متوسط
11	الدورات التدريبية التي يتم تنفيذها غالباً ما تكون مخصصة للأنشطة الفنية.	3.45	1.26	3	متوسط
12	التخطيط للتدريب لا يتم وفق دراسة مسبقة للاحتياجات التدريبية.	3.16	1.20	5	متوسط
13	المزاجية في الترشيح للدورات التدريبية هي السائدة وليس الحاجة للتدريب.	2.83	1.20	7	متوسط
14	البرامج التدريبية التي أُرشح لها، لا تتفق مع الوقت المسموح به.	3.58	1.28	1	متوسط
15	تفتقد البرامج التدريبية إلى التنظيم الجيد لها.	2.91	1.26	6	متوسط
16	هنالك نظرة من قبل الإدارة حول الدورات التدريبية كونها غير ضرورية.	2.83	1.25	7	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاهتمام بالتدريب	3.20	1.26		متوسط

الجدول (4ـ3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى تطبيق الاهتمام بتمكين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن

ت	الاهتمام بتمكين العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التطبيق
17	تحرص الإدارة على تفويض الصلاحيات للعاملين.	2.86	1.19	8	متوسط
18	تركز الإدارة على مشاركة العاملين في وضع الأهداف والتخطيط لها.	2.91	1.21	7	متوسط
19	تتبع الإدارة أسلوب فرق العمل في إنجاز المهام.	2.98	1.15	6	متوسط
20	تشجع المنظمة على تبني ثقافة التغيير والتطوير في العمل.	3.48	1.35	3	متوسط
21	تهتم المنظمة بضرورة توفير المعلومات لكافة العاملين في المنظمة.	3.83	1.14	1	مرتفع
22	توجد لدى المنظمة قاعدة بيانات لتمكن العاملين من الوصول إلى ما يحتاجون إليه بسرعة.	3.51	1.03	2	متوسط
23	يتركز أسلوب العمل في الشركة على فرق العمل المدارة ذاتياً.	3	1.19	5	متوسط
24	تعمل المنظمة على تطوير مهارات العاملين في مجال اتخاذ القرارات.	3.03	1.06	4	متوسط
25	تعمل المنظمة على زيادة معارف العاملين من خلال تدويرهم بين أقسام المنظمة المختلفة.	2.73	1.14	9	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتمكين العاملين	3.15	1.16		متوسط

يشير الجدول (4ـــ3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى تطبيق الاهتمام بتمكين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.73 ـــ 3.83). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "*تهتم المنظمة بضرورة توفير المعلومات لكافة العاملين في المنظمة*" بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.15)، وانحراف معياري بلغ (1.14)، فيما حصلت الفقرات "*تعمل المنظمة على زيادة معارف العاملين من خلال تدويرهم بين أقسام المنظمة المختلفة*" على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.15) وانحراف معياري (1.14). وبشكل عام يتبين أن تطبيق الاهتمام بتمكين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً. إن الانخفاض في مستوى تمكين العاملين يعني الانخفاض في مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات إضافة إلى تفويض السلطات للعاملين، وهذا يؤثر بدوره على معدل دوران العاملين.

الجدول (4ـــ4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى تطبيق الاهتمام بالتعيين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن

ت	الاهتمام بالتعيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التطبيق
26	تمثل ثقافة المنظمة أحد العوامل المهمه عند القيام باختيار وتعيين العاملين.	3.11	1.14	4	متوسط
27	هنالك معأيير معقدة تعتمد عليها الإدارة في عملية التعيين.	3.76	1.02	1	مرتفع
28	يعتمد وصف الوظيفة في عملية الاختيار والتعيين.	2.95	1.33	6	متوسط
29	تهتم الإدارة بالمعارف والخبرات عند عملية الاختيار والتعين.	3.38	1.30	2	متوسط
30	تمثل تقييمات الجهات التي عمل بها سابقا مصدر معلومات مهم في عملية الاختيار والتعين.	3.04	1.25	5	متوسط
31	تلعب الحسوبية دوراً كبيراً في عملية اختيار وتعيين العاملين.	2.61	1.21	7	متوسط
32	يشارك مديرو الدوائر والأقسام في اختيار المرشحين لدوائرهم.	3.22	1.24	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتعيين	3.15	1.21		متوسط

يشير الجدول (4ـــ4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى تطبيق الاهتمام بالتعيين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.61 ـــــ 3.76). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "*هنالك معأيير معقدة تعتمد عليها الإدارة في عملية التعيين*" بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ

(3.15)، وانحراف معياري بلغ (1.02)، فيما حصلت الفقرات "*تلعب المحسوبية دوراً كبيراً في عملية اختيار وتعيين العاملين*" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.61) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.15) وانحراف معياري (1.21). وبشكل عام يتبين أن تطبيق الاهتمام بالتعيين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً وهو بدوره يؤثر في معدل دوران العاملين.

ويبين الجدول (4ـــ5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى تطبيق الاهتمام ببناء الثقة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.48 ـــــ 3.66). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة *احترام العاملين والحرص على كرامتهم تعتبر من أولويات الإدارة*" بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.07)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، فيما حصلت الفقرات "*تتبنى الإدارة تشجيع العاملين نحو المشاركة في اتخاذ القرارات*" على المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.48) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.07) وانحراف معياري (1.19). وبشكل عام يتبين أن تطبيق الاهتمام ببناء الثقة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطاً . فأن انخفاض مستوى الثقة بالعاملين وكما بينته الدراسات السابقة في الجانب النظري له تأثير على الرضا لدى العاملين وهذا بدوره يؤثر في معدل دوران العاملين.

الجدول (4ـ5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى تطبيق الاهتمام ببناء الثقة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن

ت	الاهتمام ببناء الثقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التطبيق
33	للمهام المطلوبة في الوظيفة ارتباط كبير بأهداف المنظمة.	3.61	1.14	2	متوسط
34	تتبنى الإدارة تشجيع العاملين نحو المشاركة في اتخاذ القرارات.	2.48	1.19	9	متوسط
35	المعلومات متوفرة لكل العاملين في المنظمة بحرية كاملة.	3.15	1.10	4	متوسط
36	هنالك توجه من قبل الإدارة نحو إشراك العاملين في وضع الرؤيا للمنظمة.	2.64	1.18	8	متوسط
37	تهتم الإدارة بإشراك العاملين في وضع استراتيجيات المنظمة.	3.04	1.21	5	متوسط
38	تؤكد الإدارة على أهمية العمل الجماعي والإدارة الذاتية.	3.19	1.28	3	متوسط
39	نظرة الإدارة إلى العاملين بأنهم يمثلون ركناً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمة.	3.04	1.21	5	متوسط
40	تتعامل الإدارة مع العاملين بدرجة عالية من الشفافية.	2.86	1.27	7	متوسط
41	احترام العاملين والحرص على كرامتهم تعتبر من أولويات الإدارة.	3.66	1.03	1	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبناء الثقة		3.07	1.18		متوسط

الجدول (4ـــ6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى تطبيق الاهتمام بالأمان الوظيفي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن

ت	الاهتمام بالأمان الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التطبيق
42	ظروف العمل السائدة في المنظمة ذات طبيعة مناسبة، مثل التهوية وإجراءات الأمان والسلامة.	3.85	1.03	1	مرتفع
43	هنالك اهتمام واضح من قبل الإدارة بشؤون بالعاملين.	2.93	1.20	6	متوسط
44	تسعى إدارة المنظمة وبشكل مستمر إلى تعزيز الخدمات المقدمة للعاملين.	3.47	1.07	3	متوسط
45	تهتم إدارة المنظمة بجعل العاملين يشعرون وبشكل دائم بأنهم جزء من المنظمة.	3.02	1.26	5	متوسط
46	تهتم المنظمة بتوفير خدمات التأمين الصحي للعاملين لديها .	3.78	1.03	2	مرتفع
47	تتميز منظمتنا بوجود استقرار وظيفي عالٍ.	3.13	1.16	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأمان الوظيفي	3.36	1.13		متوسط

يشير الجدول (4ـــ6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى تطبيق الاهتمام بالأمان الوظيفي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.93ـــ 3.85) فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "*ظروف العمل السائدة في المنظمة ذات طبيعة مناسبة، مثل التهوية وإجراءات الأمان والسلامة*" بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.36)، وانحراف معياري بلغ (1.03)، فيما حصلت

الفقرة "*هنالك اهتمام واضح من قبل الإدارة بشؤون بالعاملين*" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.93) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.36) وانحراف معياري (1.16). وبشكل عام يتبين أن تطبيق الاهتمام بالأمان الوظيفي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً. إذ إن شعور العاملين بعدم وجود أمان وظيفي سيكون محفز من مواقع وظيفته لتأمين استمرارية عملهم.

الجدول (4ـــ7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن

ت	معدل دوران العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التطبيق
48	تشهد المنظمة سنوياً وبشكل ملحوظ حالات خروج ودخول العاملين منها وإليها.	3.11	1.25	4	متوسط
49	تهتم المنظمة وبشكل كبير بالعمل دون الاهتمام بالجوأنب الإنسانية للعاملين.	3.08	1.12	5	متوسط
50	بيئة العمل الداخلية وظروف العمل لا تساعد على الاستمرار في الوظيفة.	3.35	1.12	1	متوسط
51	هنالك فرص كبيرة خارج المنظمة يمكن الاستفادة منها من قبل العاملين.	3.29	1.25	3	متوسط
52	تهتم المنظمة بتقليل معدل دوران العاملين، (أي نسبة خروج العاملين من المنظمة).	3.35	1.32	1	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمعدل دوران العاملين		3.24	1.21		متوسط

يشير الجدول (4ـــ7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمعدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير

بين (3.08 ــ 3.35) فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرات "*بيئة العمل الداخلية وظروف العمل لا تساعد على الاستمرار في الوظيفة ؛ تهتم المنظمة بتقليل معدل دوران العاملين، (أي نسبة خروج العاملين من المنظمة)*" بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.24)، وانحراف معياري بلغ (1.12 ؛ 1.32)، فيما حصلت الفقرة "*تهتم المنظمة وبشكل كبير بالعمل دون الاهتمام بالجانب الإنسانية للعاملين*" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.08) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.24) وانحراف معياري (1.12). وبشكل عام يتبين أن معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً. إن هذه النتيجة جاءت لتوضيح العلاقة بين العوامل السابقة ومعدل دوران العاملين إذ إن العلاقة بين تلك العوامل وانخفاض مستوى معدل دوران العاملين. إذ كلما انخفض مستوى الاهتمام بتطبيق العوامل التنظيمية أدى ذلك إلى ارتفاع معدل دوران العاملين.

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية، إذ تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل المرتبطة بالعاملين (الأجور والرواتب، والاهتمام بالتدريب، والاهتمام بتمكين العاملين، والاعتناء بالتعيين، والاهتمام ببناء الثقة، والأمان الوظيفي) **على تخفيض معدل دوران العاملين عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر العوامل المرتبطة بالعاملين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 8).

جدول (4 – 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير العوامل التنظيمية المرتبطة بالعاملين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تخفيض معدل دوران العاملين	0.983	0.967	385.893	بين المجاميع	7	0.000	الأجور	0.066	0.490	0.625
							التدريب	0.531	3.201	0.002
							التمكين	0.304	3.053	0.003
				البواقي	92		التعيين	0.938	6.988	0.000
				المجموع	99		الثقة	0.488	3.524	0.001
							الأمان الوظيفي	0.009	0.351	0.727

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 8) تأثير العوامل التنظيمية المرتبطة بالعاملين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعوامل المرتبطة بالعاملين بمتغيراتها على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.983) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.967)، أي أن ما قيمته (0.967) من التغيرات في تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالعوامل المرتبطة بالعاملين بمتغيراتها في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.066) للأجور والرواتب ؛ (0.531) للتدريب ؛

(0.304) بتمكين العاملين ؛ (0.938) للتعيين ؛ (0.488) لبناء الثقة ؛ (0.009) للأمان الوظيفي. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة وأحدة في مستوى الاهتمام بالعوامل المرتبطة بالعاملين بمتغيراتها في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العاملين بقيمة (0.066) للأجور والرواتب ؛ (0.531) للتدريب ؛ (0.304) بتمكين العاملين ؛ (0.938) للتعيين ؛ (0.488) لبناء الثقة ؛ (0.009) للأمان الوظيفي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (385.893) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعوامل المرتبطة بالعاملين (الأجور والرواتب، والاهتمام بالتدريب، والاهتمام بتمكين العاملين، والاعتناء بالتعيين، والاهتمام ببناء الثقة، والأمان الوظيفي) **على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى** ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أثر كل عامل من العوامل المرتبطة بالعاملين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى ست فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالأجور والرواتب على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاهتمام بالأجور والرواتب على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 9).

يوضح الجدول (4 – 9) أثر الاهتمام بالأجور والرواتب على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالأجور والرواتب على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.953) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.909)، أي أن ما قيمته (0.909) من التغيرات في مستوى تخفيض معدل دوران العاملين ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالأجور والرواتب، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.466)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة وأحدة في مستوى الاهتمام بالأجور والرواتب يؤدي إلى زيادة في مستوى تخفيض معدل دوران العاملين بقيمة (0.466). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (975.044) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجـود تـأثير ذي دلالـة معنويـة للأجـور والرواتـب علـى تخفـيض معـدل دوران العـاملين في شـركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الأجور والرواتب على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
تخفيض معدل دوران العاملين	0.953	0.909	975.044	1	0.000	0.466	31.226	0.000
				98				
				99				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالتدريب على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاهتمام بالتدريب علـى تخفيـض معـدل دوران العـاملين في شـركات الاتـصالات الخلويـة العاملـة في الأردن، وكمـا هـو موضـح بالجدول (4 – 10).

يوضـح الجدول (4 – 10) أثر الاهتمام بالتدريب على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالتدريب على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية

العاملة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.968) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.936)، أي أن ما قيمته (0.936) من التغيرات في مستوى تخفيض معدل دوران العاملين ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتدريب، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.954)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة وأحدة في مستوى الاهتمام بالتدريب يؤدي إلى زيادة في مستوى تخفيض معدل دوران العاملين بقيمة (0.954). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (1438.475) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهتمام بالتدريب على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
تخفيض معدل دوران العاملين	0.968	0.936	1438.475	1	0.000	0.954	37.927	0.000
				98				
				99				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بتمكين العاملين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاهتمام بتمكين العاملين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

يوضح الجدول (4 – 11) أثر الاهتمام بتمكين العاملين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاهتمام بتمكين العاملين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.924) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.854)، أي أن ما قيمته (0.854) من التغيرات في مستوى تخفيض معدل دوران العاملين ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بتمكين العاملين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.991)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة وأحدة في مستوى الاهتمام بتمكين العاملين يؤدي إلى زيادة في مستوى تخفيض معدل دوران العاملين بقيمة (0.991). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (574.917) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهتمام بتمكين العاملين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر تمكين العاملين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
تخفيض معدل دوران العاملين	0.924	0.854	574.917	1 98 99	0.000	0.991	23.977	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالاعتناء بالتعيين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاهتمام بالاعتناء بالتعيين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

يوضح الجدول (4 – 12) أثر الاهتمام بالاعتناء بالتعيين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالاعتناء بالتعيين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.973) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.947)، أي أن ما قيمته (0.947) من التغيرات في مستوى تخفيض معدل دوران العاملين ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالاعتناء بالتعيين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.992)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة وأحدة في مستوى الاهتمام بالاعتناء بالتعيين يؤدي إلى زيادة في مستوى تخفيض معدل دوران العاملين بقيمة (0.992). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (1765.559) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهتمام بالاعتناء بالتعيين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4 – 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الاعتناء بالتعيين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
تخفيض معدل دوران العاملين	0.973	0.947	1765.559	1	0.000	0.992	42.019	0.000
				98				
				99				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام ببناء الثقة على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاهتمام ببناء الثقة على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

يوضح الجدول (4 – 13) أثر الاهتمام ببناء الثقة على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاهتمام ببناء الثقة على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.950) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.903)، أي أن ما قيمته (0.903) من التغيرات في مستوى تخفيض معدل دوران العاملين ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام ببناء الثقة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.444)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة وأحدة في مستوى الاهتمام ببناء الثقة يؤدي إلى زيادة في مستوى تخفيض معدل دوران العاملين بقيمة (0.444). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (910.780) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهتمام ببناء الثقة على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر بناء الثقة على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
تخفيض معدل دوران العاملين	0.950	0.903	910.780	1	0.000	0.444	30.179	0.000
				98				
				99				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالأمان الوظيفي على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الاهتمام بالأمان الوظيفي على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

يوضح الجدول (4 – 14) أثر الاهتمام بالأمان الوظيفي على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالأمان الوظيفي على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.749) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.561)، أي أن ما قيمته (0.561) من التغيرات في مستوى تخفيض معدل دوران العاملين ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالأمان الوظيفي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.622)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة وأحدة في مستوى الاهتمام بالأمان الوظيفي يؤدي إلى زيادة في مستوى تخفيض معدل دوران العاملين بقيمة (0.622). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (125.596) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية السابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهتمام بالأمان الوظيفي على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الأمان الوظيفي على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
تخفيض معدل دوران العاملين	0.749	0.561	125.596	1	0.000	0.622	11.207	0.000
				98				
				99				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسة الثانية

لا تشكل العوامل التنظيمية المرتبطة بالعاملين (الأجور والرواتب، والاهتمام بالتدريب، والاهتمام بتمكين العاملين، والاعتناء بالتعيين، والاهتمام ببناء الثقة، والأمان الوظيفي) **مقداراً متسأوياً من الأهمية النسبية في تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام التحليل العاملي Factor Analysis بطريقة أعلى تبأين Varimax لتحديد أهمية العوامل المرتبطة بالعاملين في تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، كما هو موضح بالجدول (4 - 15).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام التحليل العاملي، كما هو موضح بالجدول (4 – 15).

جدول (4 – 15)

نتائج اختبار التحليل العاملي للأهمية النسبية للعوامل التنظيمية المعتمدة في الدراسة

العوامل التنظيمية	التباين المفسر	التباين المجمع
الأجور والرواتب	16.042	16.042
الاهتمام بالتدريب	14.529	30.571
الاهتمام بتمكين العاملين	16.738	47.309
الاعتناء بالتعيين	17.930	65.239
الاهتمام ببناء الثقة	16.641	81.880
الأمان الوظيفي	10.843	92.723

إذ يتضح من الجدول (4 - 15) أن نسبة التفسير الإجمالية لعامل الأجور والرواتب الذي يخفض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية بلغت (16.042%). وأن عامل التدريب فسر ما نسبته (14.529%). فيما فسر عامل تمكين العاملين ما نسبته (16.738%). وفسر عامل التعيين ما نسبته (17.930%). وأن عامل بناء الثقة فسر ما نسبته (16.641%). وأخيراً، فسر عامل الأمان الوظيفي ما نسبته (10.843%). والجدول (4 - 16) يبين معدلات التحميل لكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية.

جدول (4 – 16): معدلات التحميل للعوامل التنظيمية المعتمدة في الدراسة

	العوامل التنظيمية	التبأين المفسر	التبأين المجمع
	العامل الأول: الأجور والرواتب	16.042	16.042
1	الراتب غير متكافيء مع الوضع الاقتصادي الحالي.	2.842	
2	عقود العمل لا تكون ملزمة للشركة.	2.835	
3	الراتب لا يتناسب مع طبيعة الأعمال التي أقوم بها .	2.828	
4	الامتيازات والحوافز بسيطة وغير مجزية.	2.808	
5	لا يوجد تشجيع مادي لأصحاب الأفكار الجديدة.	0.796	
6	العلاوات والامتيازات لا تتلاءم مع الجهد المبذول.	0.786	
7	اهتمام الإدارة يتركز على إنجاز العمل بالدرجة الأولى.	2.172	
8	تلتزم المنظمة بدفع الرواتب والأجور في الأوقات المحددة دون تأخير .	0.975	
	العامل الثاني: التدريب	14.529	30.571
9	الدورات التدريبية التي أشارك فيها لا تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي أقوم بها .	2.804	
10	تهتم المنظمة بتنظيم دورات تدريبية للعاملين بشكل دائم.	2.759	
11	الدورات التدريبية التي يتم تنفيذها غالباً ما تكون مخصصة للأنشطة الفنية.	0.953	
12	التخطيط للتدريب لا يتم وفق دراسة مسبقة للاحتياجات التدريبية.	2.865	
13	المزاجية في الترشيح للدورات التدريبية هي السائدة وليس الحاجة للتدريب.	2.646	
14	البرامج التدريبية التي أُرشح لها، لا تتفق مع الوقت المسموح به.	0.913	
15	تفتقد البرامج التدريبية إلى التنظيم الجيد لها .	0.733	
16	هنالك نظرة من قبل الإدارة حول الدورات التدريبية كونها غير ضرورية.	0.856	
	العامل الثالث: تمكين العاملين	16.738	47.309
17	تحرص الإدارة على تفويض الصلاحيات للعاملين.	0.933	
18	تركز الإدارة على مشاركة العاملين في وضع الأهداف والتخطيط لها .	0.966	
19	تتبع الإدارة أسلوب فرق العمل في إنجاز المهام.	2.952	
20	تشجع المنظمة على تبني ثقافة التغيير والتطوير في العمل.	2.747	
21	تهتم المنظمة بضرورة توفير المعلومات لكافة العاملين في المنظمة.	1.863	
22	توجد لدى المنظمة قاعدة بيانات لتمكن العاملين من الوصول إلى ما يحتاجون إليه بسرعة.	0.832	
23	يتركز أسلوب العمل في الشركة على فرق العمل المدارة ذاتياً.	2.707	
24	تعمل المنظمة على تطوير مهارات العاملين في مجال اتخاذ القرارات.	0.949	
25	تعمل المنظمة على زيادة معارف العاملين من خلال تدويرهم بين أقسام المنظمة المختلفة.	2.789	

تابع جدول (4 – 16): معدلات التحميل للعوامل التنظيمية المعتمدة في الدراسة

	العوامل التنظيمية	التباين المفسر	التباين المجمع
	العامل الرابع: التعين	17.930	65.239
26	تمثل ثقافة المنظمة أحد العوامل المهمه عند القيام باختيار وتعيين العاملين.	2.713	
27	هنالك معايير معقدة تعتمد عليها الإدارة في عملية التعين.	2.789	
28	يعتمد وصف الوظيفة في عملية الاختيار والتعيين.	2.689	
29	تهتم الإدارة بالمعارف والخبرات عند عملية الاختيار والتعيين.	2.777	
30	تمثل تقييمات الجهات التي عمل بها سابقا مصدر معلومات مهم في عملية الاختيار والتعيين.	2.728	
31	تلعب المحسوبية دوراً كبيراً في عملية اختيار وتعيين العاملين.	2.647	
32	يشارك مديرو الدوائر والأقسام في اختيار المرشحين لدوائرهم.	1.587	
	العامل الخامس: بناء الثقة	16.641	81.880
33	للمهام المطلوبة في الوظيفة ارتباط كبير بأهداف المنظمة.	0.618	
34	تتبنى الإدارة تشجيع العاملين نحو المشاركة في اتخاذ القرارات.	1.894	
35	المعلومات متوفرة لكل العاملين في المنظمة بحرية كاملة.	0.582	
36	هنالك توجه من قبل الإدارة نحو إشراك العاملين في وضع الرؤيا للمنظمة.	2.813	
37	تهتم الإدارة بإشراك العاملين في وضع استراتيجيات المنظمة.	2.97	
38	تؤكد الإدارة على أهمية العمل الجماعي والإدارة الذاتية.	0.652	
39	نظرة الإدارة إلى العاملين بأنهم يمثلون ركناً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمة.	2.772	
40	تتعامل الإدارة مع العاملين بدرجة عالية من الشفافية.	1.634	
41	احترام العاملين والحرص على كرامتهم تعتبر من أولويات الإدارة.	2.706	
	العامل السادس: الأمان الوظيفي	10.843	92.723
42	ظروف العمل السائدة في المنظمة ذات طبيعة مناسبة، مثل التهوية وإجراءات الأمان والسلامة.	2.783	
43	هنالك اهتمام واضح من قبل الإدارة بشؤون بالعاملين.	0.833	
44	تسعى إدارة المنظمة وبشكل مستمر إلى تعزيز الخدمات المقدمة للعاملين.	2.709	
45	تهتم إدارة المنظمة بجعل العاملين يشعرون وبشكل دائم بأنهم جزء من المنظمة.	0.811	
46	تهتم المنظمة بتوفير خدمات التأمين الصحي للعاملين لديها.	2.817	
47	تتميز منظمتنا بوجود استقرار وظيفي عالٍ.	0.890	

ومن خلال الجدول (4 - 16) يلاحظ أن عامل الأجور والرواتب تكون من (8) فقرات وبنسبة إجمالية للتفسير بلغت (16.042%) وقد تراوحت فيه معدلات التحميل بين أدنى درجة (0.705) للالتزام بدفع الرواتب والأجور في الأوقات المحددة دون تأخير وأعلى درجة (0.842) لعدم مكافأة الراتب مع الوضع الاقتصادي الحالي. فيما شكل العامل الثاني والمرتبط بالتدريب والمتكون من (8) فقرات وبنسبة إجمالية للتفسير بلغت (14.529%) وقد تراوحت فيه معدلات التحميل بين أدنى درجة (0.556) لنظرة من قبل الإدارة حول الدورات التدريبية كونها غير ضرورية وأعلى درجة (0.804) للدورات التدريبية التي أشارك فيها لا تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي أقوم بها. وما يتعلق بعامل تمكين العاملين والمتكون من (9) فقرات وبنسبة إجمالية للتفسير بلغت (16.738%) التي تراوحت فيه معدلات التحميل بين أدنى درجة (0.502) لتركيز الإدارة على مشاركة العاملين في وضع الأهداف والتخطيط لها وأعلى درجة (0.789) لعمل المنظمة على زيادة معارف العاملين من خلال تدويرهم بين أقسام المنظمة المختلفة. وما يرتبط بعامل التعيين والمتضمن (7) فقرات وبنسبة إجمالية للتفسير بلغت (17.930%) وقد تراوحت فيه معدلات التحميل بين أدنى درجة (0.589) لاعتماد وصف الوظيفة في عملية الاختيار والتعيين وأعلى درجة (0.787) لإهتمام الإدارة بالمعارف والخبرات عند عملية الاختيار والتعيين. ويلاحظ أيضاً أن عامل بناء الثقة والمتكون من (9) فقرات وبنسبة إجمالية للتفسير بلغت (16.641%) الذي تراوحت فيه معدلات التحميل بين أدنى درجة (0.500) لتبني الإدارة تشجيع العاملين نحو المشاركة في اتخاذ القرارات وأعلى درجة (0.811) لتوجه الإدارة نحو إشراك العاملين في وضع الرؤيا للمنظمة.

وأخيراً، ما يتعلق بعامل الأمان الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن مجموع الفقرات المكونة لهذا العامل تكونت من (6) فقرات وبنسبة إجمالية للتفسير بلغت (10.843%). إذ تراوحت فيه معدلات التحميل بين أدنى درجة (0.553) للاهتمام الواضح من قبل الإدارة بشؤون بالعاملين وأعلى درجة (0.811) لإهتمام إدارة المنظمة بجعل العاملين يشعرون وبشكل دائم بأنهم جزء من المنظمة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5 - 1) : النتائج

(5 - 2) : الاستنتاجات

(5 - 3) : التوصيات

(5-1): النتائج

1. إن تطبيق الأجر في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
2. إن تطبيق الاهتمام بالتدريب في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
3. إن تطبيق الاهتمام بتمكين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
4. إن تطبيق الاهتمام بالتعيين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
5. إن تطبيق الاهتمام ببناء الثقة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
6. إن تطبيق الاهتمام بالأمان الوظيفي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
7. إن معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
8. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأجور على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Chevalier,

et..al,2003) أن سياسة الأجور المبتكرة تعمل على تخفيض عملية الاختيار السيئة التي بدورها تزيد من إنتاجية العمل.

9. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهتمام بالتدريب على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشملاني، 1996) التي أكدت نقص الكفاءة لدى المتدربين ويتمثل ذلك في عدم استخدام المدربين للأساليب التوضيحية، وعدم توفر مهارات الاتصال لدى المدربين، وفقدان حماسهم للعمل. ودراسة (أبو سلمية، 2007) التي أشارت إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية و بشكل مقبول، كما ويتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما، أما فيما يتعلق بعملية تنفيذ التدريب فقد أظهرت الدراسة مدى أيجابية وكفاءة هذه المرحلة، و تبين أن عملية تقييم التدريب في مكتب الأونروا تتم بشكل مهني وفي ضوء معايير محددة، ولكن هناك نوع من الغموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب، حيث لوحظ أن المستجيبين غير قادرين على تكوين رأي محدد في عملية تقييم ما بعد التدريب في مكتب الأونروا. كما أكدت الدراسة على مدى دعم الإدارة العليا الإيجابي للعملية التدريبية.

10. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهتمام بتمكين العاملين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عبد الأمير، والرسول، 2008) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التمكين على فاعلية فرق العمل. ودراسة (البشابشة، 2008) التي بينت أن هنالك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، تنوع الخبرات).

11. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهتمام بالاعتناء بالتعيين على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

12. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهتمام ببناء الثقة على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (جاب الله، 1991) التي أوضحت أن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقييم الأداء المطبقة بالمنظمة تزداد كلما شعر هؤلاء العاملون أن النظام يتصف بالعدالة الاجرائية والجزائية. ودراسة (رشيد، 2003) التي أشارت إلى أن بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم يعد عاملاً مهماً للإدارة الفعالة، وأن أهمية الثقة بالمنظمة وعلاقة ذلك في تحقيق الفاعلية والولاء الوظيفي.

13. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للاهتمام بالأمان الوظيفي على تخفيض معدل دوران العاملين في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Lee, et..al,2006) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين مكونات النموذج المفحوص وأداء العاملين في الصين والولأيات المتحدة الأمريكية.

14. تراوحت نسب التفسير للعوامل التنظيمية بين أدنى درجة للأمان الوظيفي بنسبة بلغت (14.529%) وأعلى درجة للتعيين بنسبة بلغت (17.930%). وكانت نسبة التفسير للأجور والرواتب ما مجمله (16.042%) وللاهتمام بالتدريب (14.529%)، ولتمكين العاملين (16.738%)، ولبناء الثقة (16.641%).

(5-2): الإستنتاجات

1. تبين من خلال التحليل أن تحديد الرواتب والأجور وأنظمة الوقت لدى الشركات المبحوثة لا يتناسب وطبيعة الأعمال والجهد الذي يمارسه العاملون.

2. تبين أيضا أن البرامج التدريبية التي يتم تنظيمها من قبل الشركات لا تتفق مع الاحتياجات وكذلك الأوقات التي تناسب العاملين.

3. بالنسبة للعامل الخاص بتمكين العاملين هنالك نقص في تفويض السلطات ومشاركة العاملين في مجال وضع الأهداف والتخطيط لتنفيذها.

4. تبين أيضا من خلال التحليل أن العاملين في الشركات المبحوثة يعانون من مسألة الأمان الوظيفي الذي يعد من العوامل المهمة في تحقيق الولاء للمنظمة.

5. إن الاستنتاجات أعلاه تعكس التأثير السلبي نحو تخفيض معدل دوران العاملين أي أنها في الواقع ستساهم في رفع معدل دوران العاملين لكونها تؤثر سلباً باتجاه زيادة وليس نقص معدل دوران العاملين.

6. يتطلب من الشركات المبحوثة الاهتمام ودراسة وتحليل العوامل التنظيمية أعلاه كي تستطيع أن تحافظ على الموارد البشرية لديها وخصوصاً ذات المنخفض العالي التي بدورها تسهم في خفض معدل دوران للعاملين وما يترتب عليه من خفض في التطابق.

(5-3): التوصيات

1. دراسة نظام الرواتب والأجور وكذلك أنظمة الحوافز بالشكل الذي يؤدي إلى خلق نوع من القناعة لدى العاملين كون هذه الأنظمة لا تنسجم مع الجهد المبذول من قبلهم.

2. تحليل ضعف أداء المتدربين وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء متطلبات العمل إضافة إلى تحديد أوقات تنفيذ هذه البرامج في الأوقات التي تناسب العاملين.

3. التركيز على منح الحرية والسلطة وكذلك توفير المعلومات لكافة المستويات بهدف تمكين العاملين من القيام بمهامهم بالشكل الذي يحقق للمنظمة مواكبة التغييرات في البيئة الخارجية.

4. قيام الشركات بتوفير الخدمات وتلبية حاجات العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم الذي بدوره يحقق الانخفاض في معدل دوران العاملين.

5. ضرورة قيام الإدارة في الشركات المبحوثة بدراسة هذه العوامل بشكل جدي للمحافظة على العاملين لديها وخصوصاً من قبل هذه الشركات التي يعتمد نجاحها على الأيدي العاملة الكفوءة ومن ذوي الخبرات في مجال تخصصهم.

6. التوصية بإجراء المزيد من البحوث في مجال تطبيق هذه العوامل في الصناعة.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً : المراجع العربية

1. أبو سلمية، باسمة علي حسن، (2007)، "مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الأقليمي بغزة"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

2. برنوطي، سعاد نايف، (2001)، "**إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

3. البشابشة، سامر عبد المجيد، (2008)، "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد (15)، العدد (2).

4. جاب الله، رفعت، (1991)، "محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء"، **مجلة علمية**، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الثاني، جامعة قطر: 129 – 163.

5. الحمادي، علي، (1999)، "**555 طريقة ووصية لتصبح مدرباً ناجحاً وخطيباً مؤثراً ومتكلماً بارعاً**"، دار ابن حزم، بيروت: لبنان.

6. الخفاجي، نعمة عباس؛ والأحمد، عدنان سليمان، (2007)، "تأثير مخاطر الاغتراب المؤسسي وفقدان الامن الوظيفي في مستوى الجاهزية المؤسسية: تصور فكري"، **ورقة عمل**، جامعة الزيتونة الأردنية.

7. الدوري، زكريا مطلك؛ وصالح، أحمد علي، (2009)، "**إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**"، داراليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

8. رشيد، مازن فارس، (2001)، "**إدارة الموارد البشرية**"، مكتبة العبيكان، الرياض: المملكة العربية السعودية.

9. رشيد، مازن فارس، (2003)، "الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار"، **الإدارة العامة**، المجلد 43، العدد3.

10. زويلف، مهدي، (2003)، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

11. السالم، مؤيد سعيد ؛ حرحوش، عادل، (2002)، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الاردن.

12. السالم، مؤيد سعيد؛ وصالح، عادل حرحوش، (2002)، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**"، عالم الكتب الحديث، عمان: الأردن.

13. سعدية، منصور محمد علي، (2005)، "تقييم عملية التدريب للعاملين بالكليات التقنية في محافظات غزة من وجهة نظر المتدربين"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

14. شأويش، مصطفى نجيب، (2000)، "**إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد**"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

15. شحادة، نظمي، وآخرون، (2000)، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

16. الشملاني، عيد، (1996)، "أثر البرامج التدريبية الإدارية على المتدربين بالاتصالات السعودية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

17. الشنوأني، صلاح، (1994)، "**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف**"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية: جمهورية مصر العربية.

18. صالح، محمد فالح، (2004)، "**إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

19. الطائي، يوسف حجيم؛ والفضل، مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي، هاشم فوزي، (2006)، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

20. عبد الأمير، أثير؛ وعبد الرسول، حسين علي، (2008)، "استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"، **المحور الإداري: مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد (10)، العدد (3): 50 ــ 64.

21. عقيلي، عمر وصفي، (1996)، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

22. مصطفى، أحمد سيد، (2000)، "**إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين**"، جامعة القاهرة: مصر.

23. المغربي، كامل محمد، (2004)، "**السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**"، دار الفكر، عمان: الأردن.

24. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006)، "**المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**"، المكتبة العصرية، المنصورة: جمهورية مصر العربية.

25. النجار، محمد عدنان، (1995)، "**إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**"، منشورات جامعة دمشق، دمشق: الجمهورية العربية السورية.

26. نصر الله، حنا، (2002)، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

27. نعمان، عائدة عبدالعزيز، (2008)، "علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى: دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

28. النعيمي، محمد عبد العال؛ البياتي، حسين مردان عمر ، (2006)، "**الإحصاء المتقدم في العلوم التربوية والتربية البدنية مع تطبيقات SPSS** "، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

29. الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2003)، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Blanchard, Ken. Carlos, John P. & Rondolplp, Alan, (1995)," **Empowerment: Takes More Than a Minute**", Berett-koebler Publishers, Inc., San Francisco.

2. Bryson, Alex; Cappellari, Lorenzo & Lucifora, Claudio, (2009), "Workers' Perceptions of Job Insecurity: Do Job Security Guarantees Work? ", **Labour**, Vol.23, No.1: 177-196.

3. Callanghan, M., Mcphail, J., Yau O.H.M. (1995), "Dimensions of Relationship Marketing

4. Orientation", **Proceedings of the Seventh Biannual world Marketing Congress**, Melbourne: 236-238.

5. Chevalier, A; Siebert, W. S & Viitanen, Tarja, (2003), "Employee Turnover and Productivity", **Institute for the Study of Social Change**, (ISSC). University College Dublin.

6. Collier, E & Harrington C, (2008), "Staffing characteristics, turnover rates, and quality of resident care in nursing facilities", **Research Gerontol Nurs**, Vol.1, No.3: 157-170.

7. Collins, David, (1995), "Wither Democracy, Lost Debates in Management", **Empowerment in Organizations**, Vol.4, No. 1: 25-26.

8. Daft, R., (1992), "**Organization Theory and Design**", 4th ed., West Publishing, New York.

9. Daft, Richard L., (2001), "**Organization Theory and Design**", South Western College Publishing Ohio.

10. DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P., (2005), "**Fundamentals of human resource management**", 8th ed, John Wiley & Song, Inc.

11. DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2005), "**Human Resource Management**", 3rd ed, Houghton Mifflin Company,

12. Dissler, Gary, (2008),"**Human Resource Management**", 11th edition, New Jersey: Prentice- Hall.

13. Duvall, Cheryl King, (1999) "Developing individual freedom to act: Empowerment in the knowledge organization", **Participation and Empowerment: An International Journal**, Vol. 7, No. 8: 204 – 212.

14. Fried, Yitzhak; Slowik, Linda H.; Shperling, Zipi; Franz, Cheryl; Ben-David, Haim A.; Avital, Naftali & Yeverechyahu, Uri, (2003), “The Moderating Effect of Job Security on the Relation between Role Clarity and Job Performance: A Longitudinal Field Study by Fried”, **Human Relations**, Vol. 56, No. 7: 787-805.

15. Ganesan S. (1994), “Determinats of long-term orientation in buyer-seller relationship”, **Journal of Marketing**,Vvol.58, No..2:1-19.

16. Gans, N, & Pin-Zhou, (2002), “Managing Learning and Turnover in Employee Staffing”, **OPIM Department**, the Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia.

17. Glance, Natalie S; Hogg, Tad and Huberman, Bernardo A, (1997), “Training and Turnover in the Evolution of Organizations”, **Organization Science**, Vol. 8: 84-96.

18. Goetsch, David L. and Davis, Stanley B. (1997), “**Introduction to Total Quality**”, 2nd ed., New Jersy: Prentice Hall.

19. Hellriegel, Slocum & woodman, (200l), “**Organizational Behavior**”, 9th ed, South – Western College Publishing.

20. Hom, Peter, (2001), “Towards a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 44, No. 5: 975-987.

21. Horsfall, G.A, (1996), “Accountability: the force behind empowerment”, **Hospital Material Management Quarterly**, Vol.18, No.2:26-31.

22. Ivancevich. J., lorenzi. P & Steven. J, (1997), “**Management**” 2nd ed, New York.

23. Khan, Jahangir & Rehnberg, Clas, (2009), “Perceived job security and sickness absence: a study on moral hazard by”, **The European Journal of Health Economics**, Vol.10, No.4: p421-428.

24. Lee, Cynthia; Bobko, Philip & Zhen, (2006), “Investigation of the Multidimensional Model of Job Insecurity in China and the USA”, **Applied Psychology**, Vol.55, No.4: 512–540.

25. Leslie, A, (1996), “**Staff training and turnover in ALzheimer special care units: comparisons with non-special care units**”, School of public health, division of health management and policy. Muriel Ryden.

26. Long, R.F., (1996), “Empowerment: A Management Style For the Millennium”, **Empowerment in Organizations**, Vol. 4, No. 3: 8.

27. Malcom, C. McCulloch & Turban, Daniel B, (2007), “Using Person–Organization Fit to Select Employees for High - Turnover Jobs”, **International Journal of Selection and Assessment**, Vol.15, No.1: 63-71.

28. Marinescu, Ioana, (2009), “Job Security Legislation and Job Duration: Evidence from the United Kingdom”, **Journal of Labor Economics**, Vol.27, No. 3: 465-486.

29. Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), “The commitment – trust theory of relationship marketing”, **Journal of Marketing**, Vol. 58, No.3: 20-38.

30. Nixon, Bruce, (1994) "Developing an Empowering Culture in Organizations", **Empowerment in Organizations**, Vol. 2, No.1:14 – 24.

31. Noble, Charles, (2008), “The Influence of Job Security on Field Sales Manager Satisfaction: Exploring Frontline Tensions”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol. 28, No.3: 247-262.

32. Pope, S, (1996), “The power of guidelines, structure and clear goals”, **Journal for Quality and Participation**, Vol.19, No.7: 56-60.

33. Schermerhorn, J.; Hunt, J., & Osborn, R., (1997), “**Organizational Behavior**”, 5th ed., John Willey & Sons, New York.

34. Sekaran, Uma, (2003), "**Research Methods for Business**", John Wiley & Sons, U.S.A.

35. Sin. Leo Y.M., Tse, Alan C.B., Yau, Oliver H.M., Lee, Jenny S.Y.,(2002), "The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service- oriented economy" **Journal of Services Marketing**, Vol. 16 No. 7: 656-676.

36. Townsend, Keith, (2007), "Recruitment, training and turnover: another call centre paradox", **Personnel Review**, Vol. 36, No.3: 476 – 490.

37. Wilson, D.T. (1995), "An integrated model of buyer – seller relationships", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 23, No. 4: 335-345.

38. Yilmaz, Abdullah & Atalay, Ceren, (2009), "A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Life", **European Journal of Social Sciences**, Vol.8, No.2: 341-352.

39. Yousef, Darwish A, (1998), "Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment", **International Journal of Manpower**, Vol.19, No.3: 184-194.

قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيانات	الشرق الأوسط
2	أ.د . نجم العزاوي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
3	د. ليث الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
4	د. علي عباس	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
5	د. علي الضلاعين	إدارة أعمال	الشرق الأوسط

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

السيد / ة .... تحية طيبة

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان "**تطبيق العوامل التنظيمية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن وأثرها على تخفيض معدل دوران العاملين: دراسة ميدانية**"، حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن وأثرها على تخفيض معدل دوران العاملين.

ينبغي الإجابة عن أسئلة الاستبانة كافة، وأن تجيب بأفضل ما لديك من معلومات. إذ إن تعاونكم واهتمامكم في التلطف بالإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وبالشكل الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في شركات الاتصالات الخلوية سيعد مهماً في نجاح الدراسة .

الخصائص الديمغرافية

(1) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(2) العمر

من 18– 22 سنة	☐	من 23– 27 سنة	☐
من 28– 32 سنة	☐	33 سنة فأكثر	☐

(3) المؤهل العلمي

ثانوية عامة فما دون	☐	دبلوم كلية	☐
بكالوريوس	☐	دراسات عليا	☐

(4) عدد سنوات الخبرة

1 سنة فأقل	☐	من 2 – 3 سنوات	☐
من 4 – 5 سنوات	☐	6 سنوات فأكثر	☐

(5) عدد الدورات التي شاركت فيها

3 دورات فأقل	☐	من 4 – 6 دورات	☐
7 دورات فأكثر	☐		

العوامل التنظيمية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
الأجوروالرواتب						
1	الراتب غير متكافىء مع الوضع الاقتصادي الحالي.					
2	عقود العمل لا تكون ملزمة للشركة.					
3	الراتب لا يتناسب مع طبيعة الأعمال التي أقوم بها.					
4	الامتيازات والحوافز بسيطة وغير مجزية.					
5	لا يوجد تشجيع مادي لأصحاب الأفكار الجديدة.					
6	العلاوات والامتيازات لا تتلاءم مع الجهد المبذول.					
7	اهتمام الإدارة يتركز على إنجاز العمل بالدرجة الأولى.					
8	تلتزم المنظمة بدفع الرواتب والأجور في الأوقات المحددة دون تأخير.					
التدريب						
9	الدورات التدريبية التي أشارك فيها لا تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي أقوم بها.					
10	تهتم المنظمة بتنظيم دورات تدريبية للعاملين بشكل دائم.					
11	الدورات التدريبية التي يتم تنفيذها غالباً ما تكون مخصصة للأنشطة الفنية.					
12	التخطيط للتدريب لا يتم وفق دراسة مسبقة للاحتياجات التدريبية.					
13	المزاجية في الترشيح للدورات التدريبية هي السائدة وليس الحاجة للتدريب.					
14	البرامج التدريبية التي أُرشح لها، لا تتفق مع الوقت المسموح به.					
15	تفتقد البرامج التدريبية إلى التنظيم الجيد لها.					
16	هنالك نظرة من قبل الإدارة حول الدورات التدريبية كونها غير ضرورية.					

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
تمكين العاملين						
17	تحرص الإدارة على تفويض الصلاحيات للعاملين.					
18	تركز الإدارة على مشاركة العاملين في وضع الأهداف والتخطيط لها .					
19	تتبع الإدارة أسلوب فرق العمل في إنجاز المهام.					
20	تشجع المنظمة على تبني ثقافة التغيير والتطوير في العمل.					
21	تهتم المنظمة بضرورة توفير المعلومات لكافة العاملين في المنظمة.					
22	توجد لدى المنظمة قاعدة بيانات لتمكن العاملين من الوصول إلى ما يحتاجون إليه بسرعة.					
23	يتركز أسلوب العمل في الشركة على فرق العمل المدارة ذاتياً.					
24	تعمل المنظمة على تطوير مهارات العاملين في مجال اتخاذ القرارات.					
25	تعمل المنظمة على زيادة معارف العاملين من خلال تدويرهم بين أقسام المنظمة المختلفة.					
التعيين						
26	تمثل ثقافة المنظمة أحد العوامل المهمه عند القيام باختيار وتعيين العاملين.					
27	هنالك معأيير معقدة تعتمد عليها الإدارة في عملية التعيين.					
28	يعتمد وصف الوظيفة في عملية الاختيار والتعيين.					
29	تهتم الإدارة بالمعارف والخبرات عند عملية الاختيار والتعيين.					
30	تمثل تقييمات الجهات التي عمل بها سابقا مصدر معلومات مهم في عملية الاختيار والتعيين.					
31	تلعب المحسوبية دوراً كبيراً في عملية اختيار وتعيين العاملين.					
32	يشارك مديرو الدوائر والأقسام في اختيار المرشحين لدوائرهم.					

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
بناء الثقة						
33	للمهام المطلوبة في الوظيفة ارتباط كبير بأهداف المنظمة.					
34	تتبنى الإدارة تشجيع العاملين نحو المشاركة في اتخاذ القرارات.					
35	المعلومات متوفرة لكل العاملين في المنظمة بحرية كاملة.					
36	هنالك توجه من قبل الإدارة نحو إشراك العاملين في وضع الرؤيا للمنظمة.					
37	تهتم الإدارة بإشراك العاملين في وضع استراتيجيات المنظمة.					
38	تؤكد الإدارة على أهمية العمل الجماعي والإدارة الذاتية.					
39	نظرة الإدارة إلى العاملين بأنهم يمثلون ركناً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمة.					
40	تتعامل الإدارة مع العاملين بدرجة عالية من الشفافية.					
41	احترام العاملين والحرص على كرامتهم تعتبر من أولويات الإدارة.					
الأمان الوظيفي						
42	ظروف العمل السائدة في المنظمة ذات طبيعة مناسبة، مثل التهوية وإجراءات الأمان والسلامة.					
43	هنالك اهتمام واضح من قبل الإدارة بشؤون بالعاملين.					
44	تسعى إدارة المنظمة وبشكل مستمر إلى تعزيز الخدمات المقدمة للعاملين.					
45	تهتم إدارة المنظمة بجعل العاملين يشعرون وبشكل دائم بأنهم جزء من المنظمة.					
46	تهتم المنظمة بتوفير خدمات التأمين الصحي للعاملين لديها.					
47	تتميز منظمتنا بوجود استقرار وظيفي عالٍ.					

دوران العاملين

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
48	تشهد المنظمة سنوياً وبشكل ملحوظ حالات خروج ودخول العاملين منها وإليها.					
49	تهتم المنظمة وبشكل كبير بالعمل دون الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين.					
50	بيئة العمل الداخلية وظروف العمل لا تساعد على الاستمرار في الوظيفة.					
51	هنالك فرص كبيرة خارج المنظمة يمكن الاستفادة منها من قبل العاملين.					
52	تهتم المنظمة بتقليل معدل دوران العاملين، (أي نسبة خروج العاملين من المنظمة).					